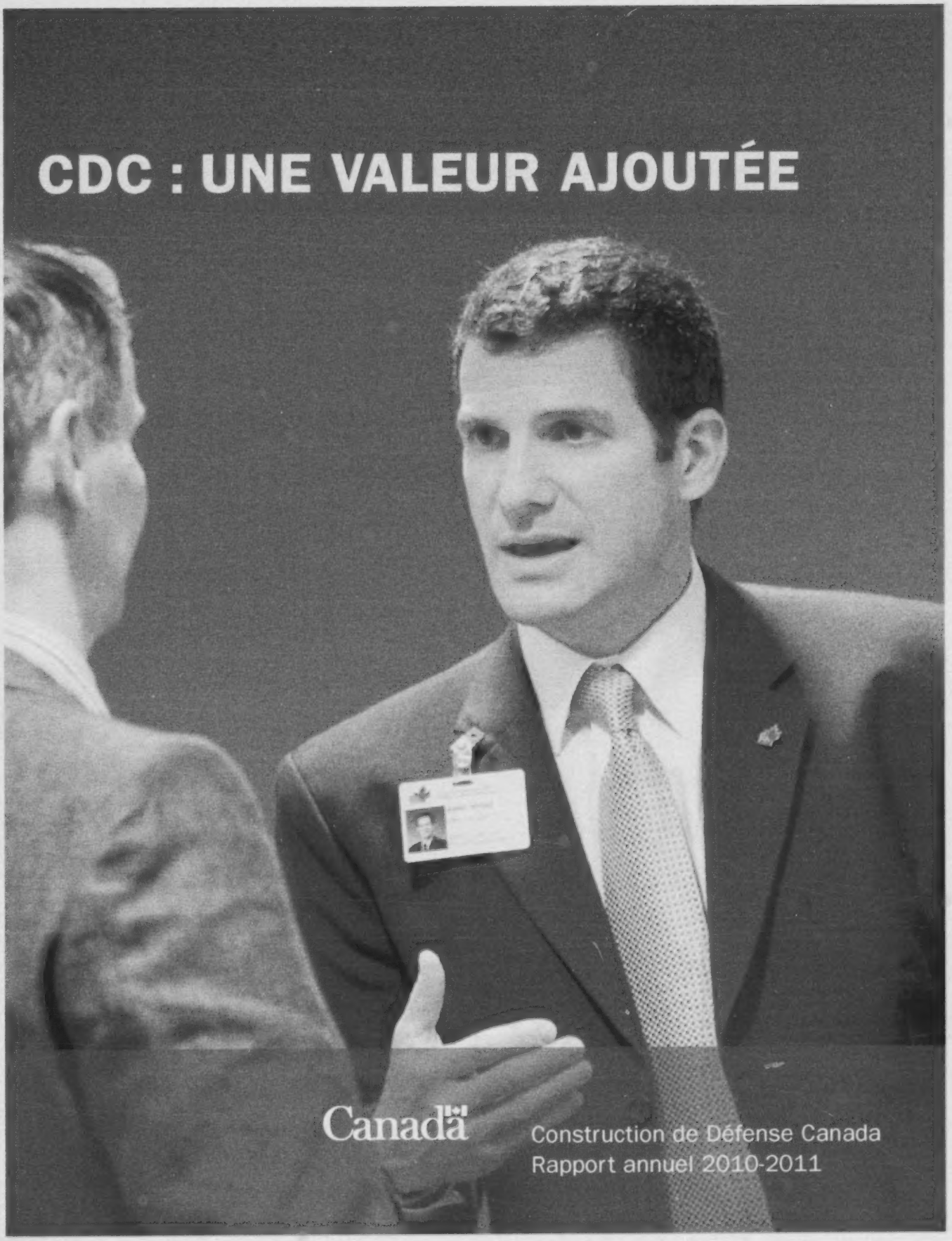
# CDC : UNE VALEUR AJOUTÉE



Canada

Construction de Défense Canada
Rapport annuel 2010-2011

## PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

Construction de Défense (1951) Limitée (communément appelée « Construction de Défense Canada » ou « CDC ») est une société d'État dont le mandat est d'offrir au ministère de la Défense nationale (MDN), aux Forces canadiennes (FC) et aux organismes connexes des services de passation de marchés et de gestion des marchés de construction ainsi que des services liés à l'infrastructure et à l'environnement novateurs et rentables pour assurer la défense du Canada. De la planification des besoins au déclassement d'installations, les activités de CDC sont vastes. Les resources de CDC sont divisées en cinq secteurs de service.

SERVICES DE CONSTRUCTION
Il s'agit du plus ancien secteur de services de CDC. L'équipe du secteur des services de construction participe à l'édification, à la rénovation et à l'entretien d'installations dans le cadre du programme du MDN, notamment dans les domaines de l'infrastructure et de l'environnement.

SERVICES DES MARCHÉS
L'équipe du secteur de services des marchés supervise l'obtention de biens, de services professionnels et de services de construction et d'entretien afin de répondre aux besoins du Canada en matière d'infrastructures de défense, à la fois au pays et à l'étranger.

SERVICES ENVIRONNEMENTAUX
Le secteur de services environnementaux aide le MDN à atteindre ses objectifs en matière de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires, à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques.

SERVICES DE GESTION DE PROJETS ET DE PROGRAMMES
Le secteur de services de gestion de projets et de programmes conseille le MDN en ce qui concerne notamment les exigences relatives aux bâtiments, la planification des programmes, le contrôle du calendrier et des documents.

SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS
De la planification des besoins au déclassement d'installations, l'équipe du secteur de services de gestion des biens immobiliers garantit que les biens immobiliers du MDN sont gérés de manière efficace tout au long de leur cycle de vie.

## PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

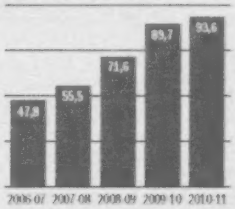
### DÉPENSES LIÉES AUX MARCHÉS PAR RÉGION – 2010-2011

*(en millions de dollars)*

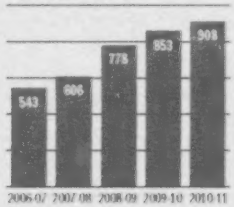
| Région | Biens et services de construction | Services professionnels | Total |
|---|---|---|---|
| Atlantique | 134,0 | 18,9 | 152,9 |
| Capitale nationale | 98,3 | 17,8 | 116,1 |
| Ontario | 285,1 | 27,2 | 312,3 |
| Québec | 65,1 | 10,0 | 75,1 |
| Ouest | 119,1 | 24,1 | 143,2 |
| Opérations de déploiement | 16,7 | – | 16,7 |
| **Total** | **718.3** | **98.0** | **816.3** |

Les dépenses de 16,7 millions de dollars pour les opérations de déploiement sont défrayées par le MDN, mais gérées par CDC. En plus des dépenses précisées dans le tableau, CDC a encouru des dépenses pour le partenariat public-privé du marché du projet lié à l'installation à long terme (projet ILT) du Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC). Ce marché, d'une valeur de 4,6 milliards de dollars, s'étend sur 34 ans et comporte une valeur approximative de construction de 839 millions de dollars.

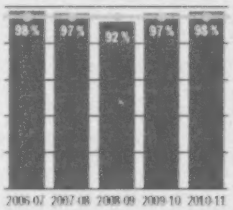
**Produits de services**
*(en millions de dollars)*



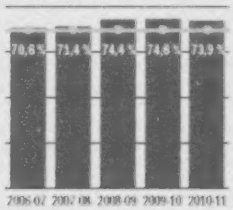

**Croissance**
*Nombre d'employés*



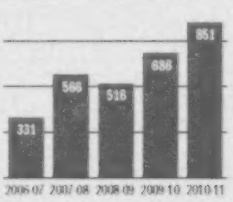

**Satisfaction du client**



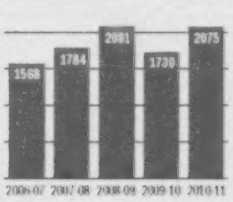

**Taux d'utilisation**
*Pourcentage d'heures passées par un employé sur les travaux du marché du client*




**Valeur des marchés attribués**
*(en millions de dollars)*




**Nombre de marchés attribués**




En plus des valeurs indiquées dans le graphique, CDC avait prévu ou autorisé des modifications de marchés de construction d'une valeur de 108 millions de dollars pour l'année financière 2010-2011. CDC a aussi attribué le marché du projet ILT du CSTC, un partenariat public-privé d'une valeur de 4,6 milliards de dollars tel qu'indiqué dans la note du tableau des dépenses liées aux marchés.

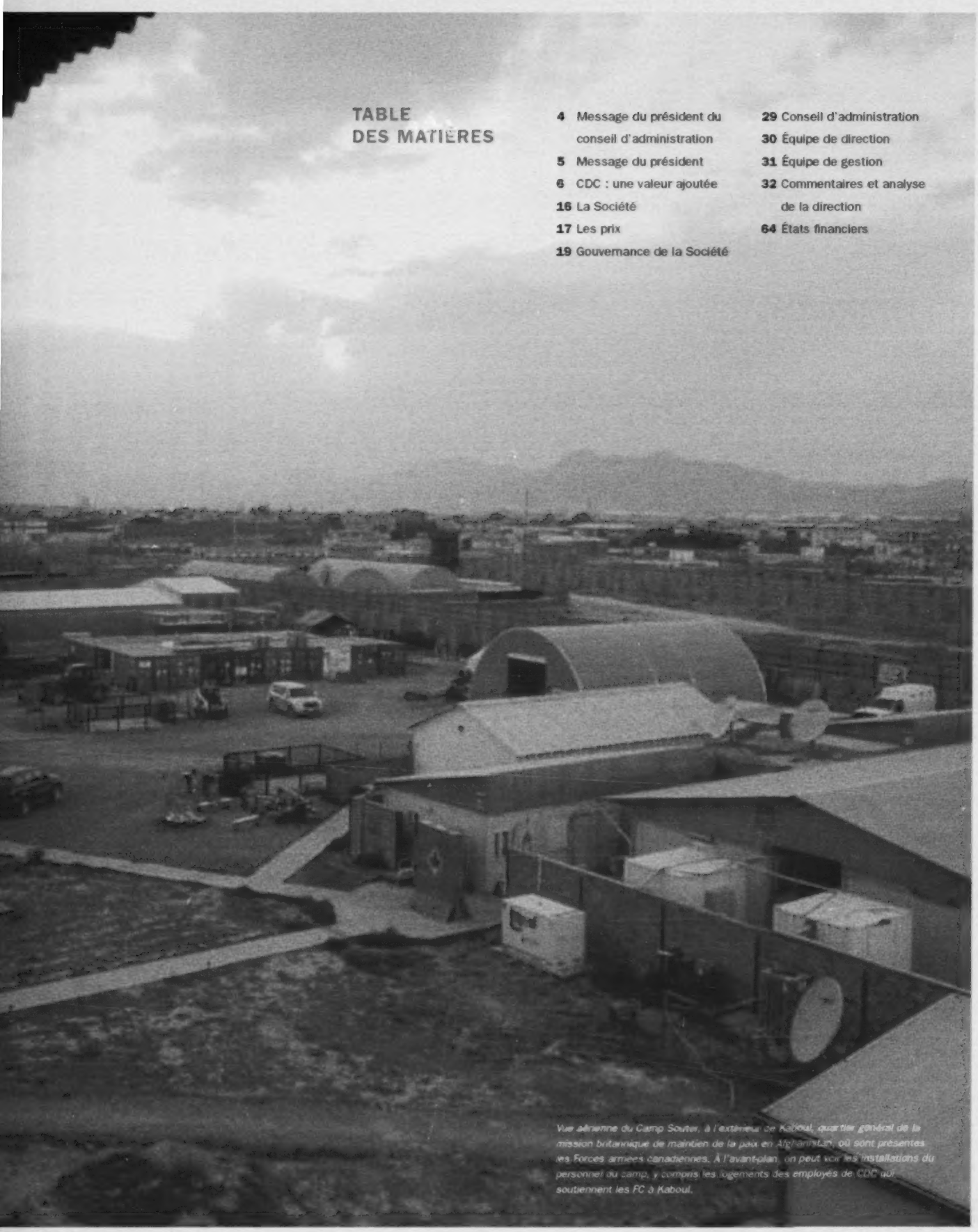
60 ANS YEARS
CDC | DCC

www.cdc-dcc.gc.ca

*Couverture : Robert Presser, président du conseil d'administration de CDC à l'assemblée publique annuelle 2011.*

# TABLE DES MATIÈRES


**4** Message du président du conseil d'administration
**5** Message du président
**6** CDC : une valeur ajoutée
**16** La Société
**17** Les prix
**19** Gouvernance de la Société
**29** Conseil d'administration
**30** Équipe de direction
**31** Équipe de gestion
**32** Commentaires et analyse de la direction
**64** États financiers

*Vue aérienne du Camp Souter, à l'extérieur de Kaboul, quartier général de la mission britannique de maintien de la paix en Afghanistan, où sont présentes les Forces armées canadiennes. À l'avant-plan, on peut voir les installations du personnel du camp, y compris les logements des employés de CDC qui soutiennent les FC à Kaboul.*

*Rendu aérien du projet lié à l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications Canada, dont l'achèvement est prévu en 2015.*

## CDC : UNE VALEUR AJOUTÉE

Bien que CDC soit l'autorité contractante responsable des projets d'infrastructure de défense du Canada, ses travaux de mise en service d'infrastructure ne constituent qu'une partie de son identité. Dans tous ses projets, CDC s'efforce d'offrir des services de qualité au MDN, aux FC et au gouvernement du Canada.

> Nous sommes des collaborateurs dynamiques qui s'efforcent d'aider leur client-partenaire à répondre à ses besoins particuliers.

> Nous sommes des chefs de file qualifiés qui tissent des liens solides avec l'industrie afin de réaliser des projets exceptionnels.

> Nous sommes les fiers gardiens de ressources publiques qui appuient les objectifs des politiques publiques nationales.

La collaboration, le leadership et la gérance – trois des nombreuses façons dont CDC construit un partenariat à valeur ajoutée avec le MDN, les FC et le gouvernement du Canada.

# MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

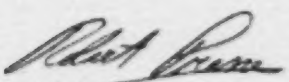
L'année dernière a marqué un tournant décisif pour Construction de Défense Canada (CDC). Pour la première fois, nous avons géré la passation d'un marché complexe et très détaillé en partenariat public-privé pour le Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC). Cet exercice a prouvé que nous pouvons fournir une expertise, une efficience et une optimisation des ressources à une clientèle gouvernementale plus large. Nous avons démontré notre capacité à transformer l'offre de services de CDC en fonction de nouvelles conditions.

La transformation a toujours été capitale pour les projets de CDC. À mesure que les besoins et les processus du ministère de la Défense nationale (MDN) évoluent, nous nous adaptons en conséquence. Ce concept deviendra de plus en plus vrai au cours des prochaines années. Par sa Stratégie de défense *Le Canada d'abord*, le gouvernement du Canada s'est engagé à moderniser l'infrastructure qui soutient les Forces canadiennes (FC). Par conséquent, les besoins en infrastructure évolueront. Le mérite de CDC est en partie de pouvoir aider le MDN à aménager des installations qui répondent aux besoins émergents.

La contribution de CDC comporte une saine gestion budgétaire. Année après année, notre personnel réalise sans cesse des projets d'infrastructure à des coûts compétitifs. L'Institut Canadien des Comptables Agréés a reconnu l'exhaustivité et la qualité des rapports financiers de CDC. En outre, nous avons réussi à mettre en application les exigences accrues de transparence stipulées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Toutes les activités gouvernementales peuvent profiter de ce type de gestion responsable, et CDC est fière d'appuyer le gouvernement du Canada en vue d'optimiser l'utilisation de l'argent des contribuables.

Cette année, CDC célèbre son 60e anniversaire. En cette occasion importante, nous avons atteint le summum de notre expertise. La valeur totale de nos marchés n'a jamais été aussi élevée, et nous n'avons jamais embauché autant de professionnels. CDC est reconnue au sein du gouvernement comme une organisation qui fournit des services exceptionnels et favorise l'optimisation des ressources. Notre portée n'a jamais été aussi étendue.

Je tiens à féliciter notre président, James Paul, pour l'excellent travail qu'il a accompli en vue de promouvoir CDC auprès de nos employés, de nos partenaires industriels et du MDN. James s'est intégré rapidement et avec succès à la culture de CDC, et il s'avère un atout formidable pour la Société. J'aimerais également remercier les membres du conseil d'administration d'avoir rempli leur mandat avec autant de compétence l'an dernier malgré une équipe d'administrateurs incomplète. J'ai hâte de travailler avec vous afin de relever les défis stimulants qui nous attendent prochainement.



**Robert Presser**
Président du conseil d'administration

## MESSAGE DU PRÉSIDENT

Au cours de mes voyages aux quatre coins du pays et à l'occasion de mes visites sur nos chantiers en Afghanistan, j'ai rencontré des hommes et des femmes qui travaillent au sein de CDC, et j'ai été frappé de constater à quel point la Société s'investit dans l'établissement de partenariats. Toutes nos actions sont fondées sur l'établissement de partenariats solides avec le MDN et les FC, avec l'industrie, avec nos collègues, et avec le gouvernement du Canada.

CDC s'efforce de parfaire ses liens avec son client-partenaire. L'année dernière, nous avons entrepris deux initiatives importantes qui permettront d'améliorer notre collaboration avec le MDN et les FC. Nous avons ouvert un nouveau bureau conjoint de gestion de programme où le personnel du MDN et celui de CDC travaillent de concert en vue de gérer d'importants programmes de construction. De plus, nous avons collaboré avec la Direction – Réalisation de projets de construction (DRPC) afin d'élaborer de nouveaux indicateurs de rendement conjoints qui amélioreront grandement notre capacité à réaliser des projets.

Nos efforts sont appuyés par les partenaires de l'industrie avec qui CDC collabore chaque jour. CDC continue de renforcer ces liens en participant de manière engagée aux activités d'associations, aux conférences et aux comités pour aider leurs membres à mettre en œuvre et à promouvoir les pratiques exemplaires ayant trait aux marchés publics.

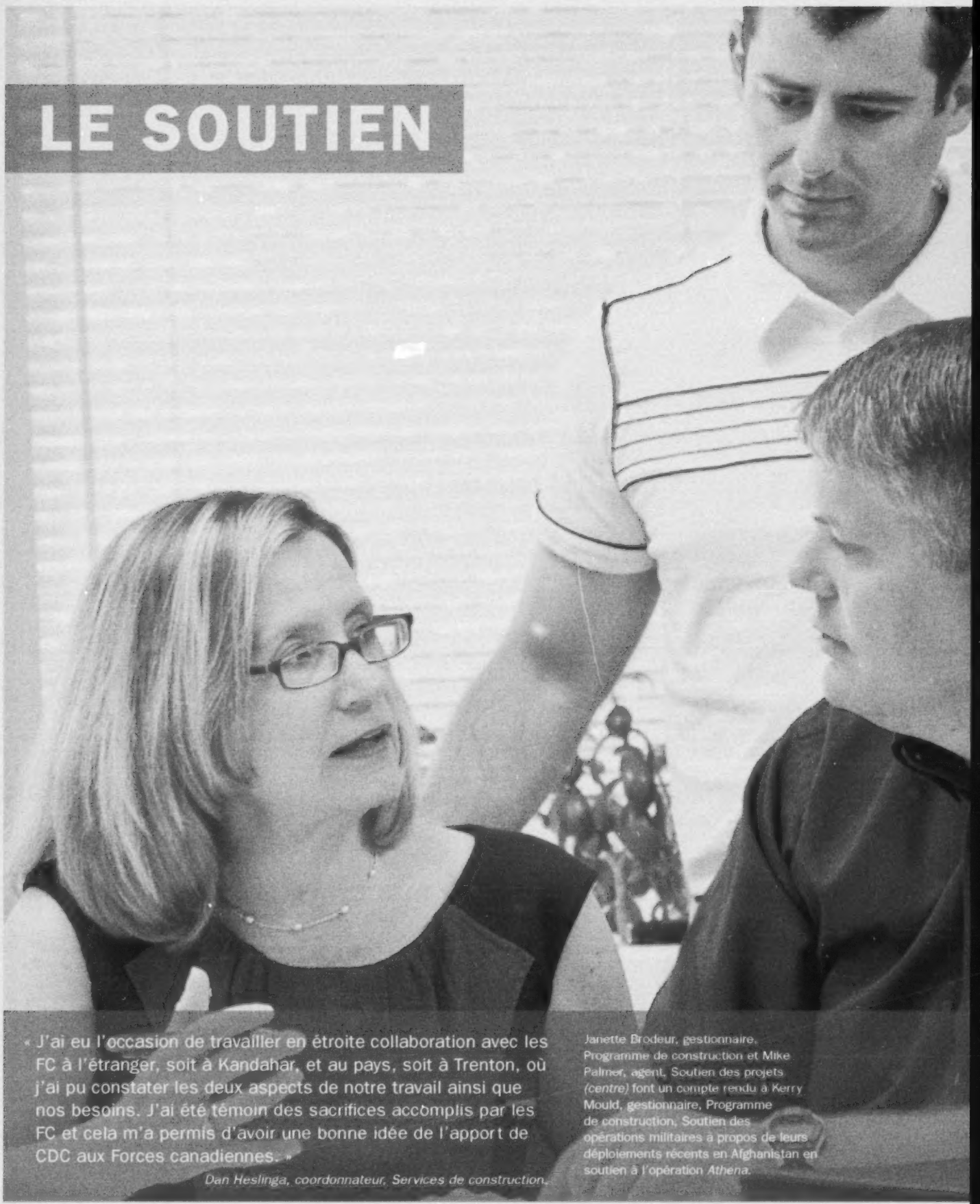
Les employés de CDC jouent un rôle crucial dans l'établissement de rapports non seulement avec notre client-partenaire et l'industrie, mais également avec leurs collègues de CDC. Les liens qui unissent nos employés sont forts, et CDC a à cœur de les renforcer. En 2010-2011, nous avons diffusé un plan pour informer tous les employés de nos progrès en matière d'initiatives stratégiques, avons tenu une séance sur le leadership à l'intention de 50 de nos gestionnaires intermédiaires, et avons alloué 5 % du coût des salaires annuels à la formation et au perfectionnement de tous les employés. Nos employés sont nos ressources les plus précieuses, et CDC s'engage à leur fournir les outils nécessaires pour servir notre client-partenaire en faisant preuve de compétence et de vision.

Les bonnes relations qu'entretient CDC sont peut-être davantage mises en évidence par le nombre de projets que la Société réalise. L'an dernier, CDC a attribué le plus vaste programme de construction de son histoire. Nous avons mis en œuvre un budget de projets 21 % plus élevé que celui de l'année précédente, et celui-ci comportait les trois plus grands projets jamais attribués. Nous y sommes parvenus tout en maîtrisant les dépenses, en respectant les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, et en augmentant le coût global pour notre client-partenaire de seulement 4,4 %. CDC s'efforce toujours d'offrir le meilleur rapport qualité-prix au MDN, aux FC et au gouvernement du Canada.

Cette année, nous célébrons notre 60e anniversaire. Tournée vers l'avenir, CDC continuera d'être une organisation dynamique, alerte et réceptive, de représenter une valeur réelle pour le Canada, et d'établir des relations exceptionnelles avec le MDN et les FC, avec l'industrie, avec ses employés et avec le gouvernement du Canada.

**James S. Paul**
Président et premier dirigeant

# LE SOUTIEN



« J'ai eu l'occasion de travailler en étroite collaboration avec les FC à l'étranger, soit à Kandahar, et au pays, soit à Trenton, où j'ai pu constater les deux aspects de notre travail ainsi que nos besoins. J'ai été témoin des sacrifices accomplis par les FC et cela m'a permis d'avoir une bonne idée de l'apport de CDC aux Forces canadiennes. »

*Dan Heslinga, coordonnateur, Services de construction.*

Janette Brodeur, gestionnaire, Programme de construction et Mike Palmer, agent, Soutien des projets *(centre)* font un compte rendu à Kerry Mould, gestionnaire, Programme de construction, Soutien des opérations militaires à propos de leurs déploiements récents en Afghanistan en soutien à l'opération *Athena*.

**LE CFLEM-A : UN MODÈLE DE SOUTIEN**

Conçu selon les normes internationales et construit au moyen de techniques que les Afghans connaissent, le CFLEM-A comporte un centre d'enseignement, deux bâtiments de caserne et une salle à manger. Le personnel de CDC a participé à la passation des marchés et à la réalisation de cet établissement de formation unique en son genre dès le début du projet. À chaque étape du projet, les professionnels de CDC reconnaissent l'importance de leur travail : appuyer deux importants objectifs du gouvernement du Canada en Afghanistan et aider les ouvriers locaux à acquérir des compétences et une expertise qui leur serviront à améliorer leurs conditions de vie.

*Sur cette photo : le ministre de la Défense nationale, Peter MacKay (gauche), Peter Garieri, coordonnateur, Services de construction de CDC et le général Walter Natynczyk, chef d'état-major de la Défense, aux installations du CFLEM-A, situé à Kaboul.*

## LE CENTRE DE FORMATION LINGUISTIQUE ET D'ÉTAT-MAJOR – AFGHANISTAN

**LES PRIORITÉS NATIONALES. LES INITIATIVES LOCALES.** Le rôle du Canada en Afghanistan est défini et orienté par une série de priorités précises et interreliées, visant à aider le pays à se rétablir et à devenir une nation mieux gouvernée, plus sécuritaire et plus stable. Par son travail au Centre de formation linguistique et d'état-major – Afghanistan (CFLEM-A) à Kaboul, et par son soutien aux FC en Afghanistan, CDC joue un rôle essentiel afin d'aider le gouvernement du Canada à atteindre ses objectifs à l'étranger.

Construit dans le cadre du programme de l'instruction et de la coopération militaires du MDN visant à appuyer et à former l'Armée nationale afghane (ANA), le CFLEM-A est un campus comptant quatre bâtiments, d'une valeur de 10 millions de dollars. Une fois terminé, il comportera des logements et pourra accueillir près de 520 étudiants de l'ANA par année dans le cadre des programmes d'instruction destinés aux officiers subalternes.

Des représentants de CDC sont sur le terrain, à Kaboul, afin de diriger la passation des marchés et la construction du CFLEM-A. Ainsi, CDC appuie deux priorités clés du gouvernement du Canada en Afghanistan : aider le gouvernement afghan à renforcer la capacité de l'ANA à mener des opérations et à établir un milieu plus sécuritaire, et accroître la capacité du gouvernement afghan à offrir des services de base et à promouvoir la croissance économique.

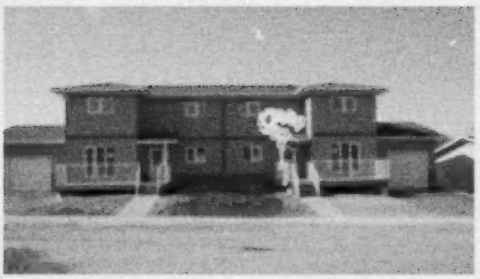
**UN APPUI AU CANADA. UN APPUI AUX AFGHANS.** Les activités de CDC en ce qui concerne le CFLEM-A ne consistent pas seulement à aider le gouvernement du Canada à atteindre ses objectifs prioritaires en Afghanistan. La Société joue également un rôle essentiel dans l'accroissement des connaissances et de l'expertise des ouvriers locaux de la construction. Bien qu'un entrepreneur général international dirige la construction du CFLEM-A, la majorité des ouvriers de la construction sont des Afghans embauchés localement. Étant donné leur constante exposition à des méthodes internationales de conception et de construction, les ouvriers afghans travaillant au projet apprennent des pratiques exemplaires dans le domaine de la construction qu'ils pourront mettre en application dans le cadre de nouveaux projets de construction dans leur pays en développement.

# LA COLLABORATION

« Nous mettons nos connaissances en commun et échangeons des idées avec notre client-partenaire pour combler avec succès ses besoins en matière d'infrastructures. Après tout, nous partageons la même vision et les même buts, c'est à dire la livraison au moment opportun de projets d'infrastructures de qualité tout en optimisant les ressources. »

*James S. Paul, président et premier dirigeant*

James Paul en compagnie de Dominique Francoeur, chef de la direction de l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC). Afin de mieux répondre aux besoins des familles des militaires, CDC et l'ALFC travaillent en collaboration pour instaurer des mesures du rendement communes dans le but d'assurer l'efficacité et l'amélioration continue du programme de logements résidentiels de CDC.



**LES INDICATEURS DE RENDEMENT CONJOINTS : UN MODÈLE DE COOPÉRATION**

L'exercice financier 2010-2011 a été le premier exercice où CDC et la DRPC du MDN ont mesuré les progrès en fonction d'indicateurs de rendement conjoints pour certains projets clés de l'ALFC. Cette initiative s'est avérée une réussite complète. En établissant des objectifs trimestriels pour les examens du financement, l'achèvement de la conception, l'approbation de projets, l'appel d'offres et l'attribution de marchés, les groupes ont géré leurs marchés plus efficacement et ont déterminé des secteurs dans lesquels ils pouvaient améliorer leurs processus internes. Dans les mois à venir, CDC examinera ces indicateurs afin d'obtenir plus de données pour améliorer les processus conjoints.

*Un développement de logements de l'ALFC à la BFC Wainwright qui comprend 60 unités résidentielles.*

## LES INDICATEURS DE RENDEMENT COMMUNS

**FAIRE CORRESPONDRE LES OBJECTIFS. ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ.**

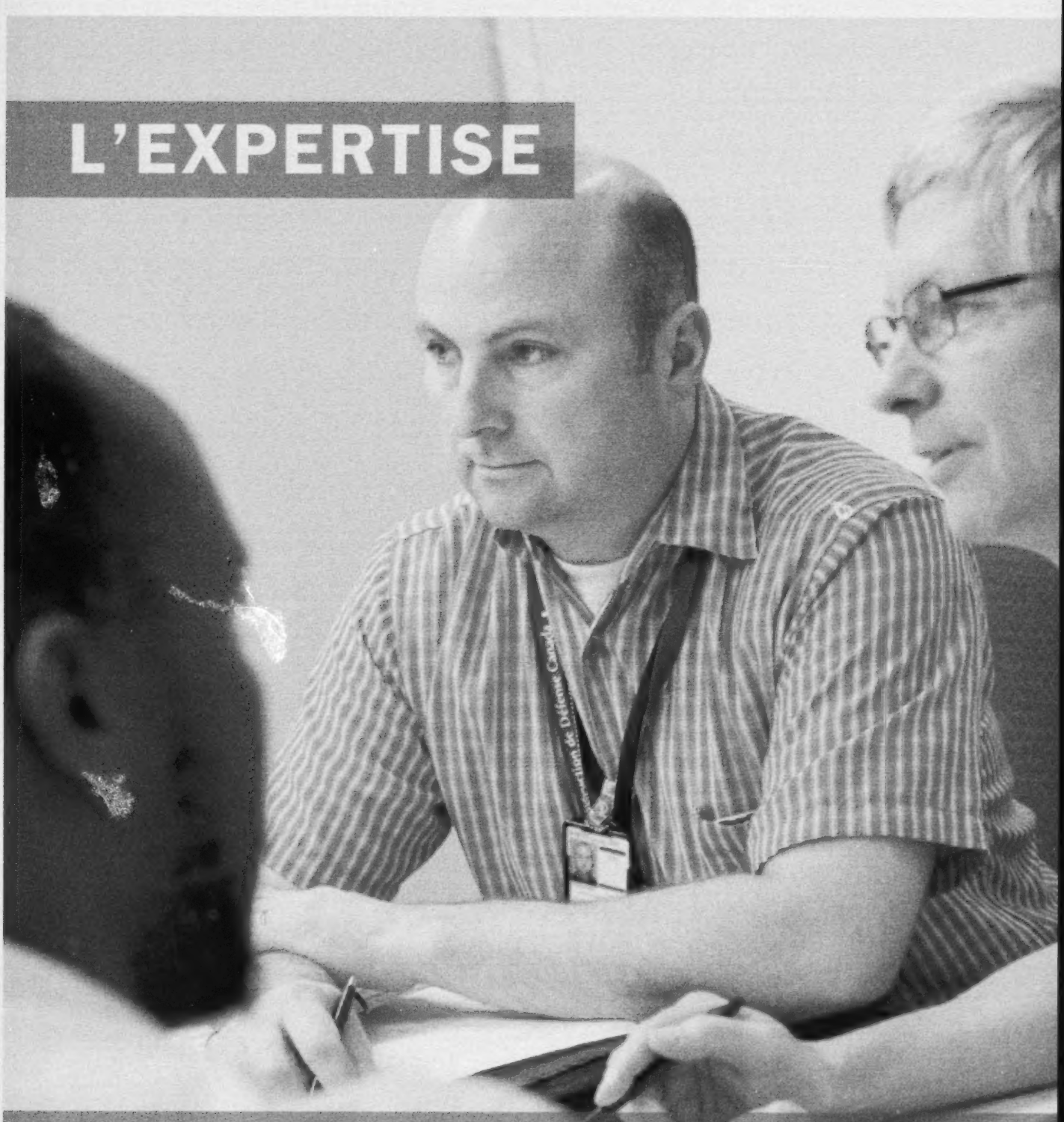
Lorsqu'un projet de construction est réalisé par les membres d'une équipe qui se soutiennent mutuellement et qui adoptent les mêmes valeurs et les mêmes objectifs, la réussite est pratiquement assurée. Collaborant avec le MDN depuis 60 ans, CDC a les mêmes objectifs que son client-partenaire et a démontré sa forte capacité à exécuter des projets selon des spécifications exigeantes, en respectant le calendrier et le budget.

Les liens étroits que CDC a tissés avec le MDN revêtent une grande importance et se manifestent clairement. Les deux entités ont établi des groupes de travail sur les processus conjoints et une matrice d'attribution des responsabilités pour aider à assurer une coordination efficace des efforts dans le cadre de l'exécution du programme d'infrastructure. Elles partagent des bureaux de gestion de programme afin de gérer des initiatives spéciales. Par ailleurs, elles ont dernièrement adopté une série d'indicateurs de rendement conjoints afin d'améliorer l'exécution des programmes de construction du MDN.

Chaque année, le personnel de CDC et celui de la Direction – Réalisation de projets de construction (DRPC) du MDN déterminent les objectifs de rendement relatifs à la passation des marchés pour tous les projets d'envergure d'infrastructure proposés et en cours. Les objectifs sont par la suite surveillés tous les trimestres. Ce processus a permis à la DRPC et à CDC de prendre des engagements plus fermes auprès de leurs clients communs du MDN. Il a également permis à CDC d'évaluer et d'améliorer ses propres processus afin de mieux servir le MDN.

Indéniablement, CDC constitue un membre d'équipe précieux de chaque projet de construction du MDN. L'engagement de la Société de s'améliorer sans cesse renforce son rôle dans le cadre de l'exécution des projets.

# L'EXPERTISE



« Depuis plus de 60 ans, notre entreprise entreprend une vaste gamme de projets de construction et d'assainissement dans le Nord. Au cours de cette période, les aspects particuliers de l'implantation de projets dans le Nord sont devenus une de nos spécialités. »

*Ron de Vries, vice-président principal, Opérations*

Steven Poaps, chef d'équipe du Soutien des programmes *(centre)* pour le Projet d'assainissement du réseau DEW travaille avec David Eagles, gestionnaire de projet pour le MDN *(droite)* et Kofi Tettey, agent, Soutien des projets de CDC, par l'intermédiaire d'un bureau de gestion spécialisé, situé à Ottawa.

**LE NORD CANADIEN : UN MODÈLE D'EXPERTISE**

Le portefeuille de CDC lié aux travaux de construction et de passation de marchés dans le Nord canadien couvre le pays tout entier. À des stations réparties au Nunavut, aux Territoires du Nord-Ouest et au Yukon, les équipes de CDC supervisent la mise hors service et l'assainissement environnemental des installations du réseau DEW. Près de la pointe Lady Franklin de l'île Victoria, les équipes gèrent la reconstruction de l'installation radar PIN-3, un composant essentiel du Système d'alerte du Nord du NORAD, tandis qu'à Resolute (Nunavut), les équipes gèrent la construction d'un camp pouvant accueillir 750 personnes et qui appuiera les opérations militaires.

Au nord du 60e parallèle, CDC possède une expertise inégalée en passation des marchés et en gestion dans le domaine de la construction.

*Ron de Vries, vice-président principal, Opérations examine les progrès réalisés en matière d'assainissement dans le cadre de l'assainissement du réseau DEW à Cape Dyer, au Nunavut, au nord du cercle polaire arctique.*

## LE NORD CANADIEN

**DES DÉFIS UNIQUES. UNE EXPERTISE INCOMPARABLE.** CDC est un intervenant clé pour la passation des marchés et l'exécution de projets d'infrastructure dans le Nord canadien depuis près de 60 ans. En 1957, la Société a participé à la construction de 42 installations formant le réseau d'alerte avancé (réseau DEW). Pendant les décennies qui ont suivi, les équipes de CDC ont travaillé continuellement dans le Nord canadien afin de construire des infrastructures de défense et de gérer des projets spéciaux, tout en acquérant de l'expérience en matière de prestation efficace et efficiente de services de passation de marchés et de construction dans la région la plus éloignée du pays.

Aujourd'hui, CDC boucle la boucle quant à ses activités de construction. La Société travaille à nouveau sur le réseau DEW, mais son rôle est d'un tout autre ordre. Remplacées précédemment par des stations sans personnel, les anciennes installations du réseau DEW sont maintenant mises hors service de façon définitive. Le personnel du secteur des Services environnementaux de CDC dirige un important projet d'assainissement de ces installations dans l'un des écosystèmes les plus fragiles au monde.

Le projet d'assainissement du réseau DEW est l'un des plus importants projets d'assainissement de l'environnement en Amérique du Nord. Pour réaliser ce programme écosensible dans un milieu si exigeant, le personnel de CDC fait appel à sa très vaste expérience, sans égal, dans tous les secteurs de l'organisation. D'ailleurs, les connaissances organisationnelles de CDC sont tellement respectées que le Directeur général – Génie militaire, a demandé que les cadres de la Société collaborent avec leurs homologues du MDN en vue de mettre au point des pratiques exemplaires pour assurer une méthode constante et exhaustive quant à l'engagement des intervenants, à la passation des marchés de construction et à la durabilité de l'environnement dans le Nord.

Les 60 ans d'expérience de CDC sur le terrain et ses travaux liés à l'application d'un guide de mise en œuvre des projets dans le Nord sont des exemples remarquables de la façon dont l'expertise de la Société aide le MDN et le gouvernement du Canada à protéger la souveraineté du Canada en Arctique.

# LA RÉCEPTIVITÉ

« Nous sommes prêts à venir en aide à notre client lorsqu'il a besoin de nous. Grâce au bureau de chantier de Valcartier, au groupe des opérations de déploiement à Ottawa et à l'équipe du secteur des services, nous avons été en mesure d'obtenir du matériel d'aide aux victimes du tremblement de terre à Haïti et d'en préparer l'expédition dans les 24 heures qui ont suivi la demande initiale du MDN. »

*John Blasko, gestionnaire, Services des marchés*

Mélinda Nycholat, directrice, Services des marchés *(gauche)* discute de la planification du processus d'approvisionnement et d'une mesure de rendement commun en compagnie du LCol Wayne Gauthier du MDN, Direction – Réalisation des projets de construction. Ces pratiques de passation de marché répondent aux exigences changeantes du MDN et des FC.

### LA BFC TRENTON : UN MODÈLE DE RÉCEPTIVITÉ

Sur une période d'un peu plus de six ans, les professionnels de CDC attribueront des marchés de construction d'une valeur de près de 455 millions de dollars à la 8e Escadre de la BFC Trenton. Ce vaste programme comprend la construction de hangars, de centres d'instruction, de garages destinés aux services de transport et de centres de distribution de matériel. Afin de gérer un si grand éventail d'activités de construction, CDC a considérablement augmenté la taille de son équipe sur le chantier et a adapté ses processus de passation de marchés pour s'assurer que les projets sont attribués selon les échéanciers et les budgets établis.

Faisant toujours preuve de réceptivité, CDC demeure prête à servir le MDN et le gouvernement du Canada.

*Des entrepreneurs s'affairent à la 8e Escadre Trenton pour répondre aux nombreuses exigences de construction de la base la plus active du Canada.*

## LES NOUVELLES TENDANCES DE LA PASSATION DES MARCHÉS

**UN APPUI AU MDN. UN APPUI AU CANADA.**
La passation des marchés pour les projets d'infrastructure de la défense au Canada connaît une transformation, et CDC s'y adapte. Il y a à peine cinq ans, dans le contexte du programme de construction du MDN, des améliorations aux bases et aux escadres du pays ont été autorisées, principalement en réponse aux besoins liés au remplacement ou à l'agrandissement d'infrastructures. De nos jours, en accord avec les principes décrits dans la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*, la passation des marchés et sa planification se sont intensifiées. De plus en plus, des bases entières font l'objet de transformations complètes à long terme en vue de répondre aux besoins opérationnels prévus.

CDC a réagi rapidement à ce changement fondamental dans la passation des marchés. Au besoin, CDC a réorganisé ses processus et redistribué ses ressources humaines afin de s'assurer que les programmes sont exécutés comme prévu. Par exemple, à la 8e Escadre de la Base des Forces canadiennes (BFC) Trenton, où un programme de construction comportant 50 projets échelonnés sur six ans est en bonne voie d'exécution, la direction de la Société a mené une vaste campagne de recrutement pour répondre à la demande. En deux ans, le nombre de professionnels de CDC à cette base est passé de 6 à près de 70.

CDC a connu une expérience similaire à la BFC Petawawa, et a triplé son personnel sur le chantier en moins de trois ans. La Société a également préparé des modules de formation afin de s'assurer que les nouveaux employés remplissent leur rôle selon les normes rigoureuses de CDC.

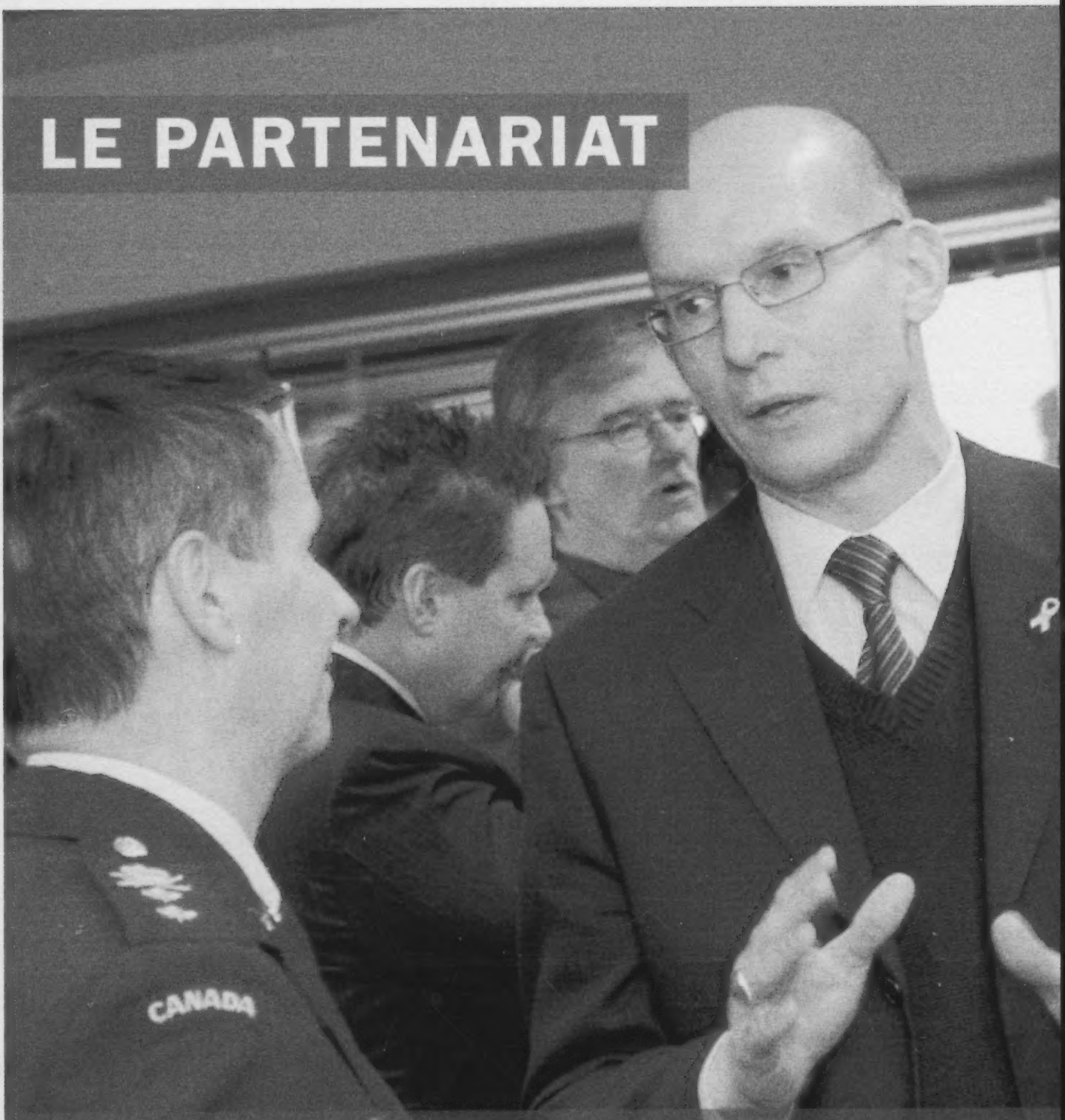
Finalement, afin de gérer un projet complexe de conception-construction à la Station des Forces canadiennes St. John's, à Pleasantville (Terre-Neuve-et-Labrador), CDC a affecté Tony Ambrosio, l'un de ses meilleurs spécialistes de gestion de marchés de construction, de la BFC Suffield en Alberta. L'expertise de M. Ambrosio et sa capacité reconnue à gérer des projets complexes et écosensibles étaient essentielles afin d'assurer la réussite du lancement de l'installation de 117 millions de dollars – le plus gros marché jamais attribué par CDC à cette époque.

En réagissant rapidement aux besoins changeants de son client-partenaire et en adaptant ses procédures et ses ressources humaines en conséquence, CDC sert le MDN et appuie la Stratégie de Défense *Le Canada d'abord* en faisant preuve de compétence et de vision.

# LE PARTENARIAT

« Nous sommes des partenaires dans tous les sens du terme et notre dernière analyse comparative a clairement démontré que lorsqu'un projet est approuvé, nous effectuons le travail de façon aussi rapide et efficace que quiconque dans le domaine. »

*Scott Stevenson, sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)*




Scott Stevenson, sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) du MDN, parle avec le Mgén Daniel Benjamin pendant l'attribution d'un marché pour le projet lié à l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications Canada.

### LE PROJET ILT DU CSTC : UN MODÈLE DE PARTENARIAT

Le nouveau projet lié à l'installation à long terme (projet ILT) à Ottawa pour le CSTC comportera des installations modernes de haute sécurité, où se trouvera le plus grand dépôt de renseignements très secrets au pays. Construit en partenariat public-privé, le bâtiment comptera plus de 72 000 mètres carrés nets. Le marché connexe de conception-construction-financement-entretien sur 30 ans comprend des dispositions particulières en matière de sécurité, d'infrastructure et de financement.

Travaillant de concert avec les responsables du CSTC et des conseillers extérieurs, le personnel de CDC a joué un rôle essentiel dans l'élaboration du modèle de partenariat public-privé selon lequel s'est déroulée la passation des marchés pour le projet ILT.

*De gauche à droite : Brian Budden, vice-président principal de Plenary Group, James Paul, président et premier dirigeant de CDC ainsi que Bob Brulé, directeur du projet du CSTC à la table de signature de l'attribution du marché du projet ILT du CSTC.*

## PROJET LIÉ À L'INSTALLATION À LONG TERME DU CSTC

**UN PROJET REMARQUABLE. UNE APPROCHE ADAPTÉE.**
Lorsque les fonctionnaires du Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC) ont décidé que la passation des marchés pour le projet lié à l'installation à long terme (projet ILT) de l'organisme s'effectuerait en partenariat public-privé, ils ont demandé de l'aide à CDC. Hautement spécialisée et techniquement complexe, la passation de marchés était de loin la plus grande jamais entreprise par CDC, le MDN ou l'organisme national de cryptologie, de même que le plus vaste projet d'infrastructure en partenariat public-privé jamais entrepris au Canada. Les responsables du CSTC se sont adressés à CDC en raison de l'expertise, de la réceptivité et de la capacité démontrée de CDC à réaliser rapidement des projets complexes d'infrastructure de défense.

CDC a entrepris le processus de passation des marchés en affectant un membre de son équipe des marchés, Marty Cukierman, un spécialiste en partenariats publics-privés. M. Cukierman et le personnel de CDC ont travaillé de concert avec les équipes du CSTC et d'autres conseillers afin d'élaborer les spécifications du projet, qui comportaient des exigences détaillées en matière de construction, de sécurité et de financement. Au cours de la passation des marchés, les membres de l'équipe du projet ont mis en application un modèle de négociations supervisées et fondées sur les intérêts au moyen duquel ils ont pu communiquer des données et des commentaires détaillés à chaque équipe de soumissionnaires. On a évalué le bien-fondé des propositions en fonction de toute une série de critères, et les membres de toutes les équipes d'évaluation sont parvenus à un accord unanime sur chacune des décisions. Des surveillants de l'équité indépendants ont supervisé chaque étape de la passation des marchés afin de s'assurer que le processus et les décisions de l'équipe d'évaluation étaient aussi objectifs et transparents que possible.

**LA SOUPLESSE, LA RÉCEPTIVITÉ ET LA CAPACITÉ DE PRENDRE DES DÉCISIONS**
Depuis l'attribution du marché, les responsables du CSTC font l'éloge de l'équipe de CDC pour sa méthode remarquable de passation des marchés axée sur le client. Grâce à la souplesse, à la réceptivité et à la capacité de prendre des décisions de CDC, les travaux de construction dans le cadre du projet ILT du CSTC se déroulent selon le calendrier prévu.

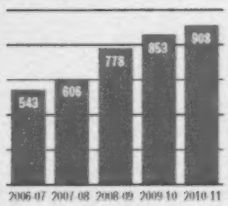
# LA SOCIÉTÉ

## LES EMPLOYÉS

CDC reconnaît que son personnel constitue son principal atout et que ses succès d'entreprise reposent sur les capacités et l'engagement de ses employés. CDC possède une équipe de professionnels, de techniciens et de membres du personnel administratif dévoués. Les employés qui œuvrent dans le cadre des opérations sont secondés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologies de l'information, en communication et en administration.

À la fin de l'exercice, CDC comptait 908 employés, une augmentation de 6,5 % par rapport à l'exercice 2009-2010. L'effectif s'élevait alors à 853 employés.

**Nombre d'employés**




CDC compte bon nombre d'employés de longue date qui ont eu une carrière passionnante au sein de la Société. Chaque année, CDC souligne les étapes importantes dans la carrière de ces employés. En 2010-2011, 58 employés ont fêté leurs cinq ans de service chez CDC, 13 employés leurs 10 ans, quatre employés leurs 15 ans, quatre employés leurs 20 ans, trois employés leurs 25 ans, quatre employés leurs 30 ans et un employé ses 35 ans de service.

Au cours du dernier exercice, grâce aux pratiques de perfectionnement professionnel interne de CDC, 167 employés ont progressé dans leur carrière au moyen de promotions, de mutations, de réinstallations et d'affectations intérimaires. Trente-et-un employés se sont portés volontaires pour le déploiement en Afghanistan et les affectations dans le Nord pour les projets liés au réseau DEW. CDC et le MDN tirent profit du transfert des compétences entre les différents emplacements d'opérations où les employés ont la chance d'améliorer leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. De plus, CDC accroît sa base de connaissances et son niveau d'expérience.

## SERVICES DE L'ENTREPRISE

Afin d'aider CDC dans la prestation de services, le groupe des Services de l'entreprise, au siège social de la Société situé à Ottawa, fournit des services de soutien à l'ensemble de l'organisation, et des services d'administration financière des marchés au client. Parmi ces services, citons les ressources humaines, les finances et la comptabilité, la technologie de l'information, les communications et le soutien administratif.

Le groupe des Services de l'entreprise comprend une équipe forte et dévouée d'employés, de techniciens et de professionnels de diverses disciplines. Ensemble, ils relèvent le défi sans cesse croissant que représentent l'établissement et la conservation d'une infrastructure appropriée afin de gérer la demande grandissante de services de soutien découlant de la croissance importante qu'a connue la Société au cours des dernières années. Le groupe investit également dans des éléments comme de nouveaux espaces de bureaux, des systèmes et des technologies de l'information, des outils administratifs et de l'équipement de bureau afin de répondre aux besoins opérationnels grandissants et en constante évolution. De plus, le groupe tient à jour des politiques et des pratiques administratives et opérationnelles de manière à créer un système de contrôle interne efficace qui protège les actifs de CDC tout en soutenant les employés et la prestation de services.

*James Paul (deuxième à partir de la gauche) en compagnie des récipiendaires des Prix nationaux (de gauche à droite) : Scott McRae, Rita Caminiti, Annette Murphy, Derek AuCoin et Richard Thibault. Personnes absentes : Sabrina Rock et Tim Flath.*

## LES PRIX

### PRIX NATIONAUX DE CDC POUR 2010-2011

C'est avec fierté que CDC reconnaît la contribution de tous ses employés à réussite de la Société. Plus précisément, le Programme de prix nationaux est une occasion de récompenser les meilleures réalisations des hommes et des femmes qui permettent à CDC de progresser.

*James Paul remet le Certificat de reconnaissance du président à Peter Garieri.*

Le Prix du président est remis chaque année à l'employé ayant apporté une contribution exceptionnelle constante à la Société. Cette année, ce prix est décerné à Rita Caminiti, analyste de soutien des systèmes, au siège social.

Le Prix du développement des services récompense les employés dont les actions ont le plus contribué au développement ou à la promotion des services à la clientèle et de l'équipe de prestation de services. Cette année, ce prix est décerné à Sabrina Rock, gestionnaire, Services environnementaux, Région de l'Ouest.

La Société remet le Prix de la satisfaction de la clientèle aux employés qui, au fil des ans, ont constamment fourni des services exceptionnels aux clients. En 2010-2011, CDC a eu le plaisir de décerner ce prix à un employé et à une équipe :

- Richard Thibault, chef d'équipe, Services de gestion de projets et de programmes, Région du Québec;
- l'équipe du projet d'assainissement de Goose Bay, Région de l'Atlantique, composée de Derek AuCoin, Jason Barnes, Jordan Mooers, Annette Murphy, Yvonne Chabassol et Jill Searle.

Le Prix de l'innovation est décerné aux employés qui fournissent des solutions novatrices à valeur ajoutée aux clients de CDC. Cette année, le prix est décerné à Tim Flath, gestionnaire, Programme environnemental, Région de l'Ouest.

Le Prix commémoratif Robert Graham reconnaît la contribution spéciale d'un employé à l'amélioration de la sécurité sur le lieu de travail ou à la protection de l'environnement. Cette année, ce prix est décerné à Scott McRae, coordonnateur, Santé et sécurité, Région de l'Ontario.

James Paul, président et premier dirigeant de CDC, a également remis le Certificat de reconnaissance du président à Peter Garieri, coordonnateur, Services de construction, pour les services exemplaires qu'il a offerts au Collège de commandement et d'état-major de l'Armée nationale afghane à Kaboul, en Afghanistan.

### MÉDAILLE DU SERVICE GÉNÉRAL

La Médaille du service général est décernée aux citoyens canadiens qui ne sont pas membres des FC et qui participent à une mission à l'étranger afin d'apporter un soutien direct, à temps plein, aux opérations en présence d'un ennemi armé. CDC est fière de ses employés qui acceptent de relever le défi de servir le Canada et de participer à des opérations de déploiement du MDN. En 2010-2011, la Médaille ou la barrette du service général a été décernée aux 16 employés suivants pour leur service à Kandahar, en Afghanistan, dans le cadre de l'opération *Athena* :

| | | |
|---|---|---|
| Michael Drake | Paul Leavitt | Gregory Sheppard |
| Keith Dyer | Vanessa Leslie | Réjean Vaillancourt |
| Amanda Eid | Daniel MacArthur | David Wharrie |
| Fredrick Ernst | Valerie McDermott | Marian Winsor |
| Peter Garieri | Richard Nolet | |
| Michael Hofman | Michael Palmer | |

*Col Raymond Baker*

### PRIX DES AMIS DE CDC

Le 20 juillet 2010, James Paul, président et premier dirigeant de CDC, s'est rendu au quartier général de la 1re Division aérienne du Canada (1 DAC), à la BFC Winnipeg. Pendant sa visite, M. Paul a décerné le Prix des amis de CDC au Col Raymond Baker et au Lcol G. J. J. Gergely pour leur travail dans le cadre de l'élaboration des installations du A4 Génie Construction – Infrastructure (A4 GC Infra). Le A4 GC Infra, qui est une ressource respectée et reconnue pour ses innovations et ses réalisations, a mis en œuvre un programme de construction très exigeant au cours des trois dernières années.

*M. Claude Bédard*

Au printemps 2011, Claude Bédard, gestionnaire de projet à la Direction – Réalisation de projets de construction (DRPC) du MDN, à Montréal, a reçu le Prix des amis de CDC. M. Bédard est la première personne à avoir reçu ce prix en 1998 et il a continué à collaborer étroitement avec le personnel de CDC. Il représente l'esprit de collaboration et la relation durable qui existent entre CDC et le MDN.

### PRIX POUR SES RAPPORTS D'ENTREPRISE

Le 25 novembre 2010, l'Institut Canadien des Comptables Agréés a reconnu la qualité des rapports financiers de CDC. En effet, CDC a remporté le Prix d'excellence 2010 dans la catégorie des petites sociétés d'État fédérales.

## GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

### GÉRANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

CDC rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux (le Ministre). Le conseil d'administration (le conseil) de CDC est responsable de la gérance de la Société. En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le conseil de CDC est responsable de la gestion des affaires, des activités et d'autres transactions de la Société. Les statuts de CDC établissent le cadre de l'exploitation et de la gestion de la Société, et la charte du conseil d'administration décrit les domaines particuliers de surveillance. On peut consulter la charte du conseil sur le site Web de CDC à l'adresse suivante : www.cdc-dcc.gc.ca.

En novembre 2010, le président du conseil de CDC a reçu du Ministre l'énoncé annuel des priorités et des responsabilités (aussi connu sous le nom de lettre d'attentes), qui s'ajoute à la LGFP, aux statuts et à la charte. Ce document décrit les préoccupations et les attentes principales du gouvernement du Canada à l'égard de CDC et aide CDC à s'assurer de remplir son mandat d'intérêt public. Ces préoccupations principales sont intégrées au plan d'entreprise de 2011-2012 à 2015-2016 de CDC et au présent rapport annuel.

Afin d'aider le conseil à assumer ses responsabilités, deux comités ont été mis sur pied : un comité de vérification et un comité de gouvernance et des ressources humaines. Ces comités ont des responsabilités séparées et distinctes, qui sont décrites dans leur charte respective, que l'on peut consulter sur le site Web de CDC à l'adresse suivante : www.cdc-dcc.gc.ca. Leurs activités de 2010-2011 sont décrites en détail plus loin dans le présent rapport annuel.

Parmi les autres lois auxquelles CDC est soumise, on compte notamment la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. CDC doit également se conformer à la politique et aux directives de gouvernance d'entreprises du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT).

### PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Les réunions du conseil d'administration et des comités sont organisées avant tout pour maximiser les activités de surveillance du processus de planification stratégique de CDC. Le processus annuel de planification stratégique de CDC a débuté en septembre 2010, lorsque le conseil d'administration s'est réuni pour discuter des premiers éléments à inclure dans le plan stratégique de la Société, notamment les priorités essentielles du gouvernement du Canada et les façons dont les objectifs stratégiques de CDC sont en lien avec ces priorités. Les cadres supérieurs de CDC ont utilisé les éléments de ces discussions dans le cadre de la séance de planification stratégique de CDC, qui a eu lieu à la fin de septembre, et pour rédiger le plan d'entreprise. À la séance de planification stratégique, le groupe de gestion de CDC a également évalué les progrès réalisés à l'égard des plans d'entreprise antérieurs, et discuté des résultats d'une analyse des enjeux et des tendances liés aux activités de CDC. On a intégré dans le plan d'entreprise provisoire de 2011-2012 à 2015-2016 (plan provisoire) tous ces renseignements, notamment les nouvelles initiatives de la Société et leurs indicateurs de rendement d'entreprise connexes. Lors d'une rencontre au début de décembre 2010, le conseil d'administration a examiné et approuvé le plan provisoire ainsi que les budgets annuels d'exploitation et d'immobilisations.

**COMMUNICATIONS AVEC LE GOUVERNEMENT, D'AUTRES INTERVENANTS ET LE PUBLIC**

Afin d'encourager la participation à sa réunion publique annuelle, CDC place une annonce de l'événement sur le site Web de CDC un mois avant sa tenue. De plus, la Société envoie des invitations écrites à tous les chefs d'associations de l'industrie qui, à leur tour, communiquent les détails à leurs membres. CDC invite également à cette réunion son client-partenaire et les organisations avec lesquelles elle travaille régulièrement au sein du MDN et des FC. La réunion publique annuelle de 2010-2011 a eu lieu à Ottawa, le 27 mai 2010. Lors de cet événement réussi, CDC a communiqué des renseignements sur ses résultats financiers, ses secteurs de service, ses pratiques de passation de marchés et diverses préoccupations chez les intervenants de l'industrie. Le résumé du compte rendu de cette réunion est affiché sur le site Web de CDC à l'adresse suivante : www.cdc-dcc.gc.ca.

Le président du conseil d'administration communique régulièrement avec le Cabinet du ministre. Le conseil d'administration reçoit des rapports périodiques sur les activités du président en matière d'engagement des intervenants et à l'égard de la gestion de ses relations avec divers groupes et de chaque membre de l'équipe des cadres de direction de CDC.

**RELATIONS DE TRAVAIL ENTRE LE CONSEIL ET LA DIRECTION**

Le conseil d'administration encourage les cadres de direction de CDC à participer aux réunions du conseil. Les réunions du conseil d'administration ont lieu à Ottawa et dans les cinq régions de CDC au Canada (régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario, de l'Ouest et de la capitale nationale). En raison des compressions budgétaires actuelles, il n'est pas approprié que tous les membres de l'équipe de direction engagent des frais de déplacement afin d'assister à des réunions à l'extérieur d'Ottawa; par conséquent, certains représentants désignés de la direction ont été invités à ces réunions en 2010-2011. Les réunions du conseil d'administration qui ont lieu dans les bureaux régionaux de CDC donnent l'occasion au personnel de CDC de rencontrer les membres du conseil d'administration et d'observer les processus de gouvernance de la Société. Lors de rencontres informelles avant les réunions officielles, les directeurs régionaux ou leurs représentants font des exposés devant les membres du conseil d'administration sur les activités de CDC dans la région et leur volume, sur la façon dont la région se compare à d'autres régions en matière de rendement de la Société, et sur les préoccupations importantes de CDC dans cette région. En 2010-2011, les réunions du conseil d'administration ont eu lieu à la BFC Esquimalt (en septembre 2010) et à la Garnison Valcartier (en mars 2011).

**INDÉPENDANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le conseil d'administration de CDC compte sept membres, qui sont tous indépendants de la direction de CDC, à l'exception du président et premier dirigeant de CDC. À la fin de l'exercice financier, deux postes étaient vacants. Le conseil d'administration fonctionne de façon indépendante de la direction de CDC, ce qui constitue un principe fondamental de la bonne gouvernance. Le président du conseil d'administration s'assure que le conseil est efficace dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités.

Le rôle du président du conseil d'administration et celui du président et premier dirigeant sont distincts, et aucun dirigeant ni aucun employé de CDC n'assume les fonctions d'administrateur. Le Ministre nomme les administrateurs avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le mandat d'un administrateur ne peut dépasser quatre ans, après quoi l'administrateur peut être nommé à nouveau ou peut poursuivre son mandat jusqu'à ce qu'un successeur soit nommé, s'il le désire. Le gouverneur en conseil nomme, pour des mandats qu'il juge appropriés, le président du conseil d'administration et le président et premier dirigeant.

Le conseil d'administration se réunit tous les trimestres, et les réunions des comités sont fixées en fonction des réunions du conseil d'administration afin de réduire les dépenses. Des séances privées ont lieu lors de chaque réunion du conseil d'administration et des comités, de sorte que les membres du conseil d'administration puissent se rencontrer en l'absence des dirigeants de CDC. Les membres du conseil d'administration rencontrent régulièrement des représentants du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et des vérificateurs internes indépendants de CDC et de Interis Consulting Inc. En 2010-2011, on a présenté à CDC un nouvelle équipe de vérificateurs du BVG, et Interis Consulting Inc. a été nommée l'équipe de vérificateurs internes indépendants de CDC pour un nouveau mandat de cinq ans.

### ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT

La gestion du rendement du président et premier dirigeant est directement liée au rendement global de CDC. Le conseil d'administration surveille et évalue le rendement de CDC en examinant et en approuvant le plan quinquennal d'entreprise préparé chaque année, ainsi que les rapports trimestriels sur l'état de la mise en œuvre des initiatives figurant au plan d'entreprise.

Conformément au Programme de gestion du rendement du Bureau du Conseil privé (BCP), le conseil d'administration s'est servi de l'entente de rendement pour le premier dirigeant de CDC (entente finalisée l'année précédente) comme fondement de l'examen et de l'évaluation du rendement en 2010-2011 du président et premier dirigeant, ainsi que des recommandations subséquentes concernant la cote de rendement. Le président du conseil d'administration a consulté les administrateurs et s'est assuré que les opinions des actionnaires étaient prises en compte. Le président du conseil d'administration a transmis au Ministre la version définitive de l'évaluation détaillée du rendement du premier dirigeant. Des copies de celle-ci ont également été transmises au sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux, et au sous secrétaire du Cabinet (personnel supérieur et renouvellement de la fonction publique), au BCP, conformément au processus du programme.

### ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux lignes directrices du BCP, CDC utilise un profil d'administrateur qui aide à préciser les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, détermine les caractéristiques, les compétences et l'expérience principales que doivent posséder les administrateurs, et définit la combinaison optimale des compétences, des connaissances et de l'expérience particulières dont le conseil d'administration de CDC a besoin pour fonctionner efficacement. Les principales

fonctions et responsabilités des membres du conseil d'administration de CDC comprennent la gouvernance, la planification stratégique, l'évaluation et la gestion des risques, les contrôles internes, la gestion et l'évaluation du rendement, et la continuité de la gestion.

Le BCP prévoit se servir du profil d'administrateur dans le cadre du processus de nomination afin de s'assurer de la diversité appropriée des compétences et de l'expérience parmi les membres du conseil d'administration. À l'heure actuelle, les membres du conseil d'administration de CDC ont, dans un juste équilibre, de l'expérience dans le secteur public et le secteur privé, et possèdent des connaissances dans divers domaines relatifs aux activités de la Société, notamment le génie, la construction, le droit, les finances et l'administration publique. Il y a également une équité hommes-femmes au sein du conseil d'administration puisque ce dernier compte deux femmes et trois hommes. À la fin de l'exercice financier, deux postes étaient vacants au conseil d'administration de CDC. Aucune nomination n'a été effectuée en 2010-2011.

Afin d'assurer une efficacité continue, tous les membres du conseil d'administration doivent remplir chaque année un questionnaire d'évaluation du conseil d'administration. Celui-ci comporte des sections pour l'évaluation du rendement des comités et de chacun des membres du conseil d'administration. Les chartes du conseil d'administration et des comités constituent le fondement du processus d'évaluation. Dans le cadre de ce processus d'évaluation, les membres du conseil d'administration de CDC ont l'occasion d'examiner le fonctionnement du conseil d'administration et de faire des suggestions visant à améliorer le conseil d'administration ou ses comités. Le processus est axé sur le rendement du conseil d'administration et des comités, et fournit à chacun des membres du conseil d'administration l'occasion de faire des observations sur le rendement du président du conseil d'administration et celui des présidents des comités. On demande également aux administrateurs d'effectuer une évaluation de leur contribution personnelle qui servira d'outil d'autoperfectionnement.

Le processus d'évaluation du conseil d'administration de 2010 s'est déroulé de décembre 2010 à mars 2011. On a compilé les résultats et préparé un rapport d'analyse de façon à ce qu'aucune des réponses ne puisse être attribuée à un administrateur en particulier. Ce rapport a d'abord été examiné par le président du comité de gouvernance et des ressources humaines, puis par les membres de ce comité en février 2011. L'ensemble du conseil d'administration l'a examiné et en a discuté lors de la réunion du conseil en mars 2011. Le rapport a été transmis au Ministre après l'examen par le conseil d'administration, conformément aux directives du SCT.

**ORIENTATION ET FORMATION CONTINUE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Les membres du conseil d'administration de CDC doivent comprendre le fonctionnement de CDC ainsi que le rôle joué par le conseil d'administration dans la gestion de CDC.

Les membres du conseil d'administration nouvellement nommés participent à un programme intensif d'orientation initiale d'une journée. Des possibilités de formation continue pour tous

les membres du conseil sont offertes pendant toute l'année. On encourage les membres du conseil à demander, quand cela leur convient, des renseignements supplémentaires sur tout aspect des activités de CDC. En outre, tous les membres du conseil assistent à des présentations trimestrielles sur les programmes et les services de CDC. Les membres du conseil d'administration peuvent également demander de l'information sur certains points d'intérêt et le personnel de CDC peut également attirer l'attention des membres du conseil sur certains sujets. CDC est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) et encourage les membres du conseil d'administration à participer aux événements de l'Institut et à consulter les publications qu'il diffuse. C'est précisément ce qu'ont fait les membres du conseil d'administration en 2010.

Lorsque les réunions ont lieu à l'extérieur d'Ottawa, les membres du conseil d'administration peuvent visiter des chantiers et constater par eux-mêmes la façon dont les services de CDC offrent une valeur ajoutée au gouvernement du Canada. Ces activités permettent aux membres du conseil d'administration de mieux connaître CDC et de renforcer leur compréhension de l'environnement dans lequel CDC évolue. Lors de la réunion du conseil d'administration qui a eu lieu en septembre 2010 à la BFC Esquimalt et lors de celle qui a eu lieu en mars 2011 à la Garnison Valcartier, les membres du conseil ont vu des projets auxquels CDC participe. De plus, des membres du personnel de CDC ainsi que du MDN et des FC leur ont fait part des activités qui se déroulent sur ces chantiers.

**APPROCHE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE POUR CDC**

Le conseil d'administration a l'ultime responsabilité pour la gouvernance de CDC. Essentiellement, le conseil d'administration exerce ce rôle de la façon suivante : il approuve l'orientation stratégique du plan d'entreprise; il s'assure que les principaux risques associés aux activités de CDC ont été déterminés et que des systèmes appropriés sont en place pour gérer ces risques; il approuve le plan de relève de la direction; il s'assure que les systèmes d'information et les pratiques de gestion répondent aux besoins de CDC et favorisent la confiance en l'intégrité des renseignements et des rapports de la Société.

Le conseil d'administration s'assure que l'entreprise est apte à atteindre ses objectifs en supervisant le processus de planification stratégique, en fournissant des commentaires et des conseils sur le processus, et en évaluant les plans stratégiques et les initiatives de CDC.

Il importe également que le conseil d'administration s'assure que la direction de CDC maintient un bon équilibre entre les objectifs de politique gouvernementale et les pratiques pertinentes des entreprises du secteur privé. On détermine ces questions et on en traite dans les plans d'entreprise et les rapports annuels de CDC. On aborde également ces questions à la réunion publique annuelle. En 2010-2011, le conseil d'administration a reçu des rapports trimestriels sur le cadre de gestion des risques de CDC et les mesures prises pour régler les problèmes. Des renseignements sur le cadre de gestion des risques de CDC figurent au point 5.0 Gestion des risques, de la section intitulée Commentaires et analyse de la direction, à la page 43 du présent rapport.

**PRATIQUES PROFESSIONNELLES ÉTHIQUES**

CDC est attentive aux attentes des employés dans certains domaines, notamment les codes d'éthique, la divulgation d'actes fautifs, et la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques. En plus de respecter la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, CDC possède son propre code d'éthique professionnelle (le Code). Le conseil d'administration de CDC surveille la conformité au Code ainsi qu'aux politiques, aux lois et aux règlements portant sur l'éthique des affaires et des employés, au moyen de rapports périodiques.

Chaque année, les membres du personnel de CDC sont tenus d'examiner leur obligation en vertu du Code de CDC, et de répondre à un rappel électronique annuel de leurs responsabilités. Ce système électronique assure que CDC conserve des dossiers exacts des réponses et effectue le suivi approprié. Les nouveaux employés doivent réussir un test en ligne sur le Code de CDC peu après leur embauche. Le président présente des rapports au conseil d'administration sur les questions de conformité au Code, chaque année et au moment où ces questions sont soulevées. Le conseil d'administration s'assure ainsi que CDC conserve ses bonnes pratiques en ce qui concerne les programmes et les politiques liés aux valeurs et à l'éthique. En 2010-2011, tous les membres du personnel de CDC ont répondu à la demande d'un examen, et tous les nouveaux employés ont effectué le test exigé.

Les membres du conseil d'administration respectent les exigences de la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Ils signent, chaque année, une déclaration au sujet de la *Loi sur les conflits d'intérêts*, qui a pour but de s'assurer qu'ils connaissent toutes les exigences de la *Loi*, et qui confirme qu'ils continueront de les respecter. En 2010-2011, tous les membres du conseil d'administration ont signé cette déclaration.

VÉRIFICATION

Comme l'indique la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le BVG est le vérificateur de CDC. En plus des vérifications annuelles régulières des états financiers de la Société, le BVG est obligé, en vertu de la LGFP, d'effectuer un examen spécial de CDC au moins une fois tous les dix ans. Le dernier examen spécial de CDC a eu lieu en 2008.

La LGFP stipule que CDC doit maintenir une fonction de vérification interne. Interis Consulting Inc. fournit à CDC des services de vérification interne indépendant afin de remplir cette obligation. Le conseil d'administration reçoit régulièrement des rapports sur ces vérifications, y compris des renseignements détaillés sur la mise en œuvre des recommandations. En 2010-2011, le conseil a approuvé la recommandation du comité de vérification de nommer Interis Consulting Inc. en tant que vérificateur interne indépendant de CDC pour un nouveau mandat de cinq ans. Pour de plus amples renseignements sur les activités de vérification, veuillez consulter la section du comité de vérification figurant plus loin dans le présent rapport.

RELÈVE

Le conseil d'administration examine le plan de relève de la direction de CDC afin de s'assurer que CDC peut repérer, attirer et conserver des personnes possédant les compétences et les connaissances appropriées.

**COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le conseil d'administration effectue des travaux détaillés par l'intermédiaire de deux comités : le comité de vérification et le comité de gouvernance et des ressources humaines. Chaque membre du conseil fait partie d'au moins un comité. Les sections ci-après comportent des renseignements sur les chartes ainsi que les activités principales de ces comités en 2010-2011.

**COMITÉ DE VÉRIFICATION**

Présidente : Kris Matthews. Membres : Shirley McClellan et Marc Ouellet. Le comité s'est réuni cinq fois en 2010-2011.

Le rôle principal du comité de vérification est d'examiner les états financiers de CDC et de recommander au conseil lesquels doivent faire partie du rapport annuel de CDC et du rapport annuel du vérificateur. De plus, il supervise les vérifications internes de CDC et effectue toute autre fonction attribuée par le conseil d'administration, en vertu des statuts de la Société ou de la charte du comité. Le comité de vérification aide également le conseil d'administration à surveiller les états et les rapports financiers annuels de CDC, les contrôles internes, les principes et les politiques de comptabilité financière, les processus de vérification internes et externes, et les programmes de conformité.

Tous les membres du comité de vérification sont indépendants de la direction, conformément à la LGFP. Ils doivent avoir des connaissances financières de base, et le président doit être un expert financier et posséder un titre de comptable reconnu, comme le stipulent les *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques* du SCT.

Le comité de vérification se réunit régulièrement en séance privée avec des représentants du BVG et d'Interis Consulting Inc.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Vérificateurs internes : Après avoir examiné la question, le comité a recommandé que le conseil d'administration approuve la nomination d'Interis Consulting Inc. en tant que vérificateur interne indépendant de CDC pour un nouveau mandat de cinq ans. Après avoir consulté les cadres supérieurs de CDC et le comité de vérification, Interis a préparé un plan de vérification quinquennal, que le comité a approuvé. Le comité a examiné les résultats de toutes les vérifications internes menées pendant la période de référence, ainsi que les mesures de suivi des recommandations formulées au cours des vérifications antérieures.

BVG : Le comité a examiné le plan de vérification annuel du BVG.

Charte du comité : Le comité a examiné et modifié sa charte afin de s'assurer qu'elle correspond toujours aux *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques* du SCT. Il a également révisé son plan de travail annuel.

Normes internationales d'information financière : Le comité a continué d'examiner le passage de CDC à cette nouvelle norme et ses répercussions possibles sur la Société.

Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État du SCT : Le comité a examiné les préparatifs de CDC pour répondre à cette nouvelle exigence.

**COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES**
Président : Robert Presser (par intérim). Membres : Marc Ouellet et James Paul (membre d'office). Le comité s'est réuni trois fois en 2010-2011.

La fonction principale du comité de gouvernance et des ressources humaines est d'aider CDC à élaborer l'approche de la Société en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne l'évaluation des pratiques de CDC pour s'assurer qu'elles correspondent aux pratiques exemplaires et aux directives actuelles du SCT. Ce comité surveille également le processus annuel d'auto-évaluation du conseil d'administration, qui comprend des questions relatives aux comités et à chacun des administrateurs.

En ce qui a trait aux questions de ressources humaines, le comité s'assure que les politiques principales de CDC sont valables et que des processus connexes adéquats sont en place. Il surveille également le processus de gestion du rendement du président et premier dirigeant ainsi que l'évaluation annuelle du rendement du groupe de la haute direction de CDC, et recommande la nomination des dirigeants de la Société.

En outre, ce comité prend part au processus de mise en candidature et de nomination par décret et fait en sorte que le profil des compétences du conseil d'administration demeure à jour.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

*Gouvernance*

Membres du conseil d'administration et du comité : Le comité a examiné la nécessité de nommer deux autres membres du conseil d'administration et a déterminé les comités auxquels ces nouveaux membres siégeraient.

Statuts de CDC : Le comité a examiné la modification, le regroupement et la mise à jour des statuts de CDC et en a recommandé l'approbation.

Charte du comité de vérification : Le comité a examiné la charte du comité de vérification et en a recommandé l'approbation auprès du conseil d'administration.

Évaluation du conseil d'administration : Le comité a supervisé l'évaluation annuelle du conseil et le sondage des administrateurs; il a établi un plan de mise en œuvre des recommandations aux fins d'amélioration; il a communiqué les résultats au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

*Ressources humaines*

Politiques relatives aux ressources humaines de CDC : Le comité a examiné les politiques nouvellement proposées et les modifications proposées aux politiques existantes, puis a recommandé l'approbation de celles-ci par les membres du conseil d'administration.

Programme de gestion du rendement du premier dirigeant : Le comité a évalué le rendement du premier dirigeant; il a examiné les modifications proposées au processus d'examen de l'équipe de direction de CDC et a recommandé la reconduction du mandat des dirigeants de la Société.

*Nominations :* Le comité a maintenu le profil d'administrateur.

**PRÉSENCE AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS DU 1ER AVRIL 2010 AU 31 MARS 2011**

| | Réunions du conseil | Réunions du comité de vérification | Réunions du comité de gouvernance et des ressources humaines |
|---|---|---|---|
| Matthews, Kris | 4/5 | 5/5 | |
| McClellan, Shirley | 5/5 | 4/5 | |
| Ouellet, Marc[1] | 5/5 | 5/5 | 2/2 |
| Paul, James | 5/5 | | |
| Pentney, William[2] | 2/2 | | 1/1 |
| Presser, Robert | 5/5 | | 3/3 |

(1) Marc Ouellet est devenu membre du comité de gouvernance et des ressources humaines le 13 septembre 2010.

(2) William Pentney a été membre du conseil jusqu'au 31 août 2010.

Le tableau ci-dessus fait état de la présence des membres des comités aux réunions des comités seulement et non de la présence des membres du conseil aux réunions des comités à titre d'observateurs.

## RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les *Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État* du BCP, datées d'octobre 2000, établissent les honoraires annuels et les indemnités journalières des membres du conseil d'administration des sociétés d'État. Conformément aux *Lignes directrices du Programme de gestion du rendement – Premiers dirigeants de société d'État* du BCP, datées de février 2010, CDC fait partie du groupe 3. Le salaire des administrateurs est fixé par un décret du conseil au moment de leur nomination.

| | Honoraires annuels | Indemnités journalières |
|---|---|---|
| Matthews, Kris | 3 800,00 $ | 300,00 $ |
| McClellan, Shirley | 3 800,00 $ | 300,00 $ |
| Ouellet, Marc | 3 800,00 $ | 300,00 $ |
| Pentney, William[1] | s/o | s/o |
| Presser, Robert | 7 500,00 $ | 300,00 $ |

(1) M. Pentney était le sous-ministre délégué de la Défense nationale et, à ce titre, il ne pouvait toucher de rémunération à l'égard de ses fonctions de membre à temps partiel du conseil d'administration de CDC nommé par le gouverneur en conseil.

MEMBRE DU CONSEIL À LA RETRAITE

*William Pentney*

M. Pentney a quitté le conseil de CDC en août 2010. Sa contribution au conseil durant son mandat a été des plus précieuses.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

**M. ROBERT PRESSER**
**Président du conseil d'administration**
M. Presser est vice-président d'Acme Engineering Products Ltd., à Montréal. Il possède une très grande expérience de la gouvernance d'entreprise ainsi que des fusions et acquisitions de grandes entreprises canadiennes.

**M^me^ KRIS MATTHEWS**
Comptable en management accréditée (CMA) et conseillère en affaires, M^me^ Matthews est associée directrice du Matthews Group LLP, une société gestionnaire et comptable située à Calgary. Elle a été membre des conseils d'administration de plusieurs organisations du secteur privé.

**M^me^ SHIRLEY MCCLELLAN**
Nommée à titre de 12^e^ chancelière de l'Université de Lethbridge en mars 2011, M^me^ McClellan est également présidente du conseil d'administration de l'organisme Horse Racing Alberta et a occupé bon nombre de postes importants au sein du cabinet à titre de membre de l'Assemblée législative de l'Alberta de 1987 à 2007.

**M. MARC OUELLET**
Après avoir pris sa retraite de la Force aérienne des FC, où il a fait carrière pendant 32 ans en occupant plusieurs postes de commandement, M. Ouellet est aujourd'hui consultant en aérospatiale et en sécurité auprès de la société CIRRUS Research Associates Inc.

**M. JAMES S. PAUL**
M. Paul compte 30 années d'expérience dans l'exploitation d'une entreprise au sein de plusieurs sociétés internationales. Il a obtenu un baccalauréat en droit de l'Université d'Ottawa et, avant sa nomination au sein de CDC, il a assumé les fonctions de président du conseil d'administration de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada.

# ÉQUIPE DE DIRECTION

**JAMES S. PAUL, LL.B.**
**Président et premier dirigeant**
M. Paul a été nommé président et premier dirigeant en septembre 2009. Il a, depuis près de 30 ans, assumé divers rôles au sein de la haute direction de grandes sociétés technologiques canadiennes. Avant sa nomination au sein de CDC, M. Paul a assumé les fonctions de président d'une entreprise canadienne spécialisée dans la technologie, et de président de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada. Il est titulaire d'un baccalauréat en droit de l'Université d'Ottawa.

**RONALD DE VRIES, P.ENG.**
**Vice-président principal, Opérations**
M. de Vries est entré au service de CDC en 1983, après avoir travaillé de nombreuses années pour une société privée d'experts-conseils. Il a participé à la totalité des opérations de CDC et a dirigé un certain nombre d'initiatives stratégiques qui ont joué un rôle dans l'élaboration des services et des pratiques de la Société. Il est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université Queen's et il est membre de plusieurs comités au sein de l'industrie et du gouvernement.

**STEVE IRWIN, P.ENG., CD**
**Vice-président, Opérations**
M. Irwin est entré au service de CDC en 2006, après avoir servi pendant 36 ans dans les Forces canadiennes (FC). Il a fini son service au rang de brigadier-général en tant qu'ingénieur en chef des FC. Juste avant d'entrer au service de CDC, il était chef de la direction de l'Agence de logement des Forces canadiennes. Il a obtenu un baccalauréat en génie mécanique du Collège militaire royal.

**RANDY MCGEE, P.ENG., CSO**
**Vice-président, Opérations**
Ayant d'abord travaillé auprès de CDC de 1984 à 1998, M. McGee s'est de nouveau joint à CDC en 2001 à titre d'ingénieur pour la Région de l'Ouest, après avoir passé trois ans dans le secteur privé. Il possède une vaste expérience de la gestion de grands projets de construction, de consultation et de conception-construction. M. McGee est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba. Il est un gestionnaire de projets ayant obtenu la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.

**ANGELO OTTONI, CA**
**Vice-président, Services de l'entreprise, directeur des Finances et trésorier**
M. Ottoni est entré au service de CDC en 2001, après avoir travaillé dans l'industrie technologique et pour un cabinet international d'experts-comptables. Comptable agréé, il est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Concordia, de même que d'un diplôme d'expert-comptable de l'Université McGill.

# ÉQUIPE DE GESTION

**JOHN GRAHAM, P.ENG., PMP**
**Directeur, Région de l'Ontario**
Après avoir obtenu en 1988 un baccalauréat en génie civil de l'Université Lakehead, en Ontario, M. Graham est entré au service de CDC à titre d'ingénieur stagiaire au bureau de Kingston. Il a occupé de nombreux postes dans divers bureaux de chantier. En 1998, il a obtenu sa certification de Project Management Professional et, l'année suivante, il est devenu ingénieur de secteur pour la Région de l'Ontario. En 2009, il a été nommé directeur, Région de l'Ontario.

**STEPHEN KARPYSHIN, P.ENG.**
**Directeur, Région de l'Ouest**
M. Karpyshin est entré au service de CDC en 1988. Il a participé à des projets tels que le Projet de modernisation du système de la défense aérienne de l'Amérique du Nord et le Programme de réduction de l'infrastructure à Edmonton. Il est titulaire d'un baccalauréat en physique et en génie civil de l'Université du Manitoba. Il est membre de l'Association des ingénieurs et des géoscientifiques du Manitoba et de l'Association des ingénieurs, des géologues et des géophysiciens professionnels de l'Alberta. Il est également membre du Conseil fédéral de l'Alberta.

**MARC LANTEIGNE, P.ENG., ING.**
**Directeur, Région du Québec**
Depuis qu'il s'est joint à CDC en 1988, M. Lanteigne a travaillé dans chaque région à des projets comme la construction de sites pour radar à courte portée au Labrador. Il a été ingénieur de secteur de CDC dans la Région de l'Ouest, avant d'assumer ses fonctions pour la Région du Québec en 2001. M. Lanteigne est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université du Nouveau-Brunswick. Il est membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec et de l'Association des ingénieurs et des géoscientifiques du Nouveau-Brunswick.

**DAVID MCCUAIG, PMP, MGP**
**Directeur, Région de la capitale nationale**
M. McCuaig est entré au service de CDC en 2000. Il supervise de vastes projets, notamment le soutien aux opérations de déploiement et le projet d'assainissement du réseau DEW. Il compte plus de 20 années d'expérience en gestion de projets et en construction auprès de l'industrie et du gouvernement. Il a enseigné la gestion de projets et la construction au deuxième cycle. Il est titulaire d'une maîtrise en gestion de projets de l'Université du Québec et détient une certification de Project Management Professional.

**MÉLINDA NYCHOLAT, P.ENG., PMP**
**Directrice, Services des marchés**
M^me^ Nycholat est entrée au service de CDC en 1988 à titre d'ingénieure stagiaire au bureau de chantier de Gagetown. Elle a géré de vastes projets à l'échelle du pays. M^me^ Nycholat est titulaire d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Laval et possède un brevet professionnel en gestion de projet. Elle siège au conseil d'administration du Conseil canadien des marchés publics et elle est membre du Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les marchés de construction.

**ROSS WELSMAN, P.ENG., PMP**
**Directeur, Région de l'Atlantique**
Ayant d'abord travaillé au sein de CDC de 1983 à 1988, M. Welsman s'est de nouveau joint à CDC en 2003 à titre d'ingénieur de secteur pour la Région de l'Atlantique. Il a participé à un certain nombre de projets d'envergure de CDC, comme celui de la station radar à longue portée au Labrador et le projet d'amélioration de la jetée 8 à l'arsenal maritime d'Halifax. Il est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de même que d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Memorial de Terre-Neuve. Il détient une certification de Project Management Professional.

# COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

## 1.0 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

### 1.1 PROFIL

Fondée en 1951, Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État qui offre un large éventail de services relatifs aux biens en vue d'appuyer la défense du Canada. Le Ministère de la défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) sont les principaux bénéficiaires de ses services et ses principaux clients, tant au pays qu'à l'étranger. La Société rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Au cours des années, l'expertise considérable de CDC en matière de construction a été déterminante dans la mise sur pied de projets qui façonnent le portrait économique et militaire du Canada et qui permettent au pays de s'acquitter de ses obligations internationales. Parmi les exemples de projets auxquels a contribué CDC, on compte la construction des installations radar dans l'extrême Arctique, connues sous le nom de réseau d'alerte avancé ou réseau DEW, de la portion du pipeline transcanadien qui passe au nord de l'Ontario et, récemment, de l'ambassade canadienne à Kaboul, en Afghanistan.

### 1.2 MISSION, VISION ET VALEURS

**MISSION :** CDC a pour mission d'exécuter des projets et de fournir des services en matière d'infrastructure et d'environnement, nécessaires pour assurer la défense du Canada.

**VISION :** CDC entend demeurer un chef de file de la prestation de solutions novatrices qui offrent une valeur ajoutée à son client, ainsi que favoriser le perfectionnement professionnel de ses employés et apporter une riche contribution à son industrie.

**VALEURS :** CDC veut s'assurer de continuer à satisfaire aux exigences du MDN et des FC au Canada et à l'étranger. Voici certaines de ces valeurs :

DÉVOUEMENT : CDC se consacre à répondre aux besoins du MDN en matière d'infrastructure et d'environnement. Depuis 60 ans, le personnel de CDC s'acquitte de cette mission de façon fiable et diligente.

ÉQUITÉ : CDC traite son client, ses partenaires contractuels et ses employés de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme dans la poursuite des objectifs communs de toutes les parties.

COMPÉTENCE : CDC a créé un milieu de travail dynamique, où les qualifications, l'expérience et l'expertise des employés sont concentrées sur l'élaboration de solutions novatrices visant à répondre aux besoins du client.

### 1.3 CLIENT-PARTENAIRE DE CDC

Du point de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec bon nombre d'organisations au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et environnement du Quartier général de la Défense nationale est le principal point de contact de CDC en ce qui concerne les programmes de construction et les programmes environnementaux gérés par l'administration centrale. CDC fait largement affaire avec les chefs d'état-major de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, principalement au niveau des bases, des escadres et des stations, étant donné qu'ils ont la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien. CDC soutient les opérations des FC à la demande du Commandement du soutien opérationnel du Canada, du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada et du Commandement Canada.

Enfin, CDC passe des marchés de services ou gère elle-même des services de construction et des services environnementaux pour le compte d'un certain nombre d'organisations plus petites au sein du MDN, dont l'Agence de logement des Forces canadiennes, Recherche et développement pour la défense Canada et l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes. La Société soutient également les membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), alliés du Canada, au moyen de programmes et d'installations de formation au Canada.

CDC répond en outre aux demandes de soutien de la part d'autres ministères et organismes gouvernementaux qui assument certains rôles dans l'environnement de défense en évolution du Canada et dont la portée est inhérente à son mandat.

### 1.4 ENTREPRENEURS ET EXPERTS-CONSEILS

Il est essentiel que CDC se tienne au courant des tendances au sein de l'industrie de la construction, car elle collabore étroitement avec des entrepreneurs et des experts-conseils du secteur privé. Parallèlement au maintien d'échanges officiels avec l'Association canadienne de la construction et ses équivalents provinciaux et professionnels, les employés de CDC interagissent quotidiennement avec des entrepreneurs sur les chantiers. Ces échanges permettent à CDC de suivre l'évolution de l'industrie et en même temps d'entretenir des liens avec ses partenaires industriels.

CDC entretient également des relations avec des groupes tels que l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, l'Institut royal d'architecture du Canada, le Conseil canadien des marchés publics et l'Institut canadien de conception-construction. Elle communique par ailleurs avec des organisations de l'industrie au sujet de divers services non liés à la construction.

## 2.0 CAPACITÉS À OBTENIR DES RÉSULTATS

### 2.1 CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques qui permettent à la Société d'offrir des services de haute qualité de façon constante. Ces caractéristiques ont une incidence directe sur la viabilité de la Société.

---

ATTENTION : Depuis 60 ans, CDC concentre toute son attention sur un seul client, ce qui lui a permis de comprendre les besoins de ce dernier et de connaître les approches qu'il privilégie. Cette caractéristique distingue CDC de toute autre organisation de taille équivalente du secteur privé ou du secteur public.

---

SERVICE : CDC, qui se situe à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé, connaît le fonctionnement de l'industrie de la construction et du gouvernement. Cela lui permet de communiquer efficacement les exigences tant au client qu'aux fournisseurs de services externes.

---

ACCÈS : CDC offre un accès immédiat et fiable à une expertise technique et administrative et, contrairement à bien des fournisseurs de services semblables, elle le fait d'une façon continue sur les chantiers.

---

SOUPLESSE : CDC peut gérer le personnel et les projets avec une efficacité et une souplesse égales à celles du secteur privé.

---

RENTABILITÉ : CDC offre constamment des solutions rentables pour répondre aux besoins techniques du MDN et continue d'offrir ses services moyennant des frais généraux peu élevés.

---

### 2.2 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE

Le siège social de CDC est situé à Ottawa. La Société compte cinq bureaux régionaux (Région de l'Atlantique, Région du Québec, Région de l'Ontario, Région de l'Ouest et Région de la capitale nationale) et 38 bureaux de chantier dans les bases, escadres et unités de soutien de secteur des FC. En outre, CDC maintient des bureaux éloignés dans l'Arctique, comme l'exige le projet d'assainissement du réseau DEW, de même que des bureaux à l'étranger pour appuyer les opérations de déploiement des FC.

### 3.0 INITIATIVES STRATÉGIQUES

Le plan d'entreprise de CDC est structuré en cinq thèmes de planification (gestion des activités, prestation de services, ressources humaines, gestion stratégique et leadership, gouvernance de la Société et relations avec les intervenants) qui guident les initiatives stratégiques de la Société.

Voici le résumé des progrès de CDC en 2010-2011, conformément aux initiatives définies relativement à ces thèmes.

| THÈME | GESTION DES ACTIVITÉS |
|---|---|
| OBJECTIF | Maintenir des structures, des outils et des pratiques efficaces de gestion des activités. |
| INITIATIVE | CDC continuera la mise en œuvre des nouveaux outils et systèmes de gestion des documents et des dossiers. |

Le premier volet du travail tactique dans le cadre de cette initiative a débuté au cours du premier semestre de 2010-2011, une fois terminée l'élaboration d'un plan de mise en œuvre en 2009-2010. Les unités fonctionnelles ont effectué les travaux préliminaires nécessaires pour mettre en place un système partagé de gestion des documents de la Société. Ces travaux comprenaient notamment l'organisation du contenu actuel et la préparation de fichiers aux fins de transfert dans le nouveau système. Cette étape constitue la base de l'intégrité de l'outil et assurera par la suite la mise en œuvre efficiente du système électronique à l'échelle de la Société. De plus, CDC a terminé trois phases de passation des marchés, soit la demande de renseignements, la demande de propositions et l'attribution de marchés. Au cours de la seconde moitié de 2010-2011, le service de technologie de l'information (TI) de CDC a entrepris la personnalisation de la solution logicielle dans le cadre du plan d'activités de ce département alors que toutes les unités fonctionnelles de CDC ont établi et approuvé le schéma de déroulement individuel de leurs activités ainsi que les exigences liées à la structure des dossiers en vue de préparer l'étape de mise en œuvre qui est prévue pour le début du nouvel exercice financier.

| | |
|---|---|
| INITIATIVE | CDC harmonisera de nouveau la solution de planification des ressources de l'entreprise (PRE). |

Le système actuel de PRE de CDC, qui est en place depuis 15 ans, avait besoin d'être mis à jour en raison de la croissance continue de la Société et de la dépendance accrue de celle-ci envers le système de PRE. Initialement, le système devait fournir des solutions de gestion financière, mais il était également utilisé pour répondre à certains besoins du département des ressources humaines et de celui des services des marchés. En améliorant le système de PRE, la Société devrait pouvoir répondre aux besoins opérationnels techniques au fur et à mesure qu'ils se présenteront. Durant le second semestre de l'exercice 2010-2011, CDC a poursuivi ses travaux relatifs au système de PRE existant afin de le préparer à une mise à niveau. Vers la fin de l'année, le nouveau matériel informatique et les nouveaux logiciels avaient été installés avec succès. L'équipe de projet peut désormais se tourner vers la définition, l'élaboration et la mise en œuvre des exigences relatives à la mise à niveau, tout en évitant de perturber le système de PRE existant, de telle sorte que l'équipe puisse respecter l'échéance d'achèvement du projet de mars 2012.

| **THÈME** | **PRESTATION DE SERVICES** |
|---|---|
| OBJECTIF | S'assurer que les exigences du client sont respectées. |
| INITIATIVE | CDC effectuera un examen d'optimisation de ses processus et de ses pratiques en fonction des recommandations tirées du sondage qu'elle a mené auprès de l'industrie et des consultations qui ont suivi. |

En 2009, la Société a sondé les industries de l'architecture, du génie et de la construction. L'objectif était de déterminer ce qui faisait obstacle aux partenariats efficaces en matière d'exécution de projets de défense, et de recueillir des suggestions quant aux façons d'améliorer les processus, les procédures et les pratiques de CDC pour stimuler l'intérêt de l'industrie à l'égard des possibilités d'affaires offertes par la défense. Ce sondage a eu des répercussions très positives sur le processus de CDC, et les personnes interrogées ont également fait des suggestions intéressantes. À titre d'exemple, des consultations auprès de l'Association des firmes d'ingénieurs conseils du Canada et de l'Institut royal d'architecture du Canada ont donné lieu à d'autres perfectionnements des documents d'approvisionnement et de marché de CDC. De plus, on a examiné une méthode de sélection axée sur la qualité des marchés de services de consultation de CDC et pris en compte une directive de CDC et du MDN concernant les tarifs.

| **THÈME** | **RESSOURCES HUMAINES** |
|---|---|
| OBJECTIF | Maintenir une main-d'œuvre compétente, professionnelle et motivée pour répondre aux besoins opérationnels. |
| INITIATIVE | CDC agira en fonction des recommandations de sa stratégie de recrutement et de maintien en poste. |

Trois recommandations tirées de sa stratégie de recrutement et de maintien en poste concernent un sondage sur l'engagement du personnel, l'initiative relative à l'image de marque de l'employeur et l'élaboration d'un système de gestion du rendement axé sur les compétences.

Au cours du dernier exercice, CDC a réalisé un sondage sur l'engagement du personnel. La haute direction a analysé les résultats et élaboré un plan d'action pour répondre aux besoins des employés. Selon le sondage, les employés souhaitent obtenir plus d'information sur l'orientation stratégique de CDC. Par conséquent, en 2010-2011, la haute direction a déployé d'importants efforts en matière de communication à l'échelle de la Société; ainsi, les gestionnaires ont discuté de la vision et de l'orientation stratégique de CDC avec leurs employés. Non seulement cette initiative a permis de fournir aux employés les renseignements qu'ils souhaitaient, mais elle a également aidé les gestionnaires à agir en tant que communicateurs pour la Société.

La mise en œuvre du projet de l'image de marque de l'employeur se poursuit. Au cours du deuxième trimestre, on a lancé de nouveaux outils pour le salon de l'emploi dans deux régions, qui ont répondu aux besoins immédiats en matière de recrutement. Au cours de la seconde moitié de l'année, CDC a poursuivi le lancement de publications visant le recrutement externe, y compris la mise à jour du site Web relatif aux carrières, dans les autres régions. Durant le quatrième trimestre, la Société a concentré ses efforts sur des produits de sensibilisation internes et des outils visant le maintien en poste de ses employés et la promotion de son profil interne. La publication d'une nouvelle série d'affiches des employés dans tous les bureaux a permis à CDC de promouvoir sa culture, ses valeurs et son image de marque à l'interne.

Au cours du premier semestre de 2010-2011, la haute direction a examiné les éléments nécessaires en vue d'établir un programme de gestion du rendement fondé sur les compétences. Le Département des ressources humaines a embauché un expert-conseil pour l'aider à définir les compétences axées sur les valeurs de l'organisation et contribuer à l'élaboration d'un système de gestion efficace axé sur le rendement lié au recrutement, au rendement, à la formation, au perfectionnement et à la planification de la relève.

Un concept a été élaboré en mars 2011. Il comprenait des constatations et des recommandations quant à un cadre de compétences.

| INITIATIVE | CDC fera la promotion de l'innovation au moyen de l'initiative Idées au travail. |
|---|---|

L'an dernier, CDC examinait son initiative Idées au travail visant à encourager les employés à échanger de nouvelles idées dans l'ensemble de la Société. Un nouveau comité de travail a élaboré un plan de mise en œuvre et un plan de communications. Afin de promouvoir l'initiative Idées au travail, le comité a créé un site intranet, rendu publique l'identité des employés champions et publié des exemples de réussite dans le bulletin des employés de CDC. Il a également effectué le lancement officiel du mois de l'initiative Idées au travail.

En mars 2010, CDC a mené un sondage afin de mesurer le niveau d'engagement envers l'initiative Idées au travail. Ce sondage a permis de constater que 78 % des participants croient que l'initiative Idées au travail aidera CDC à s'améliorer, et que 73 % des participants estiment que le programme favorise la communication et encourage les employés à partager leurs idées ingénieuses. À la fin de l'année, les régions avaient répertorié 58 idées issues de chantiers, dont trois étaient prises en compte à l'échelle nationale, et CDC avait reconnu la contribution de sept de ses employés. La réussite de ces activités est un bon indice du changement de vision de CDC à l'égard du concept d'innovation.

| **THÈME** | **GESTION STRATÉGIQUE ET LEADERSHIP** |
|---|---|
| OBJECTIF | Fournir à la Société un leadership fort, efficace et conforme à l'éthique. |
| INITIATIVE | CDC évaluera sa structure et ses pratiques de gestion. |

Le volume de travail et les produits de CDC ont doublé au cours des cinq dernières années. La Société a défini une initiative lui permettant de s'assurer que la structure de gestion quotidienne était appropriée à cette organisation beaucoup plus vaste. La haute direction, en collaboration avec le conseil d'administration, a examiné les responsabilités, l'organisation et le déroulement des activités. Cet examen a donné lieu à plusieurs changements. Le Groupe des opérations nationales est devenu la Région de la capitale nationale (RCN) et a adopté une structure fonctionnelle régionale complète. La RCN répond aux besoins du programme national du MDN, à Ottawa, et offre le soutien technique connexe à ces différents programmes aux secteurs de service de CDC, partout au pays. Au cours de l'été 2010, le Directeur général – Génie militaire (DGGM) et CDC ont ouvert un nouveau Bureau conjoint de gestion de programme à Ottawa en vue d'intégrer leur personnel et leurs processus afin d'améliorer la productivité et la prestation de services.

CDC a amélioré son système matriciel de prestation de services en fonction de l'expérience acquise dans le cadre de ses activités avec le client au cours des dernières années. Ces améliorations comprenaient notamment des changements administratifs, de la formation en leadership, et des responsabilités plus claires liées à l'entretien des relations avec le client. On a affecté des gestionnaires dans toutes les régions et formé un comité des opérations d'affaires dont l'objectif est de veiller à ce que les processus et les procédures soient élaborés de manière coordonnée.

| **THÈME** | **GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ ET RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS** |
|---|---|
| OBJECTIF | Être reconnue comme une Société très compétente et adaptée aux priorités, aux politiques et aux pratiques du gouvernement. |
| INITIATIVE | CDC poursuivra la mise en œuvre des Normes internationales d'information financière. |

Les premiers états financiers de la Société conformes aux Normes internationales d'information financière (IFRS) seront ceux de l'exercice se terminant le 31 mars 2012. Toutefois, CDC devra fournir une année de renseignements financiers conformes aux IFRS aux fins de comparaison pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011. Dans les faits, la Société a adopté les IFRS le 1er avril 2010 et préparera ses premiers états financiers conformes à ces normes au cours du premier trimestre de l'exercice 2011-2012. Le Bureau du vérificateur général (BVG) présentera son examen des états financiers se rapportant à l'exercice se terminant le 31 mars 2011 au cours de l'été 2011. CDC se conforme entièrement aux IFRS depuis le 1er avril 2011.

| INITIATIVE | CDC continuera de mettre l'accent sur la sécurité industrielle afin d'améliorer le processus et d'accroître la sensibilisation à la sécurité. |
|---|---|

L'amélioration de la sensibilisation des employés de CDC à la sécurité est un processus continu, et les efforts dans ce domaine se sont poursuivis tout au long de l'exercice 2010-2011. Les activités comprennent une campagne mensuelle de rappels sur la sécurité à l'intention des employés, la tenue de forums et de la formation en ligne sur la sécurité. Au cours de la dernière partie de l'année, la Société a poursuivi le perfectionnement de ses processus et de ses procédures de sécurité interne ayant trait à la gestion des exigences relatives à la sécurité des marchés. Elle a également établi un partenariat avec le MDN et avec la Direction de la sécurité industrielle canadienne. Étant donné la réussite des efforts de sensibilisation des employés, le plan d'action 2011-2012 met l'accent sur les activités de sécurité industrielle. CDC respecte un plan de sécurité organisationnel, et la haute direction informe régulièrement le conseil d'administration de ses progrès.

| INITIATIVE | CDC examinera les pratiques actuelles de son conseil d'administration concernant les questions qui touchent expressément la Société. |
|---|---|

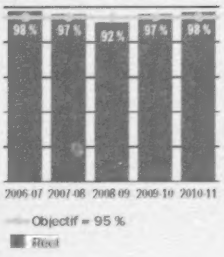
CDC a examiné les pratiques de 40 sociétés d'État dans deux principaux domaines : la délégation de pouvoir par le conseil d'administration au président et au premier dirigeant, et les types de politiques d'entreprise examinés et approuvés par les conseils d'administration et leurs comités. Dans ces domaines, les sociétés d'État auxquelles le BVG ou l'Institut Canadien des Comptables Agréés ont décerné des prix pour leurs rapports ont été considérées comme de bons modèles de référence et ont davantage été prises en compte.

CDC a décidé que la délégation de pouvoir entre le conseil d'administration et le président et premier dirigeant devait être codifiée. Ainsi, au second trimestre de 2010-2011, le comité de gouvernance et des ressources humaines a examiné un processus officiel de délégation de pouvoir et en a recommandé l'approbation. Ce dernier a ensuite été approuvé par le conseil d'administration au cours du troisième trimestre de l'exercice 2010-2011.

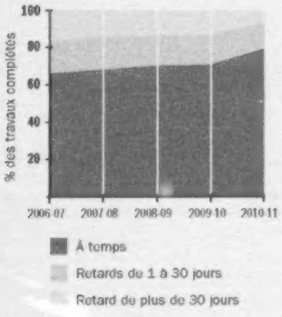
En 2010-2011, CDC a effectué une analyse comparative des chartes ou des attributions des comités de vérification de 10 autres sociétés d'État afin d'évaluer la pertinence de la charte de son comité de vérification. Le comité de vérification s'est ensuite servi des résultats de cette analyse, de même que des *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques*, du SCT, pour examiner la charte. La charte révisée, terminée au cours du quatrième trimestre de 2010-2011 et approuvée par le comité lors de sa réunion de mars 2011, se trouve à l'adresse www.dcc-cdc.gc.ca.

## 4.0 INDICATEURS DU RENDEMENT OPÉRATIONNEL ET STRATÉGIQUE

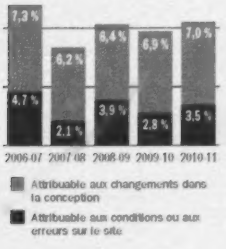
**Satisfaction du client**




**Rapidité d'exécution des marchés de construction**




**Valeur des rectificatifs**
*Pourcentage de la valeur totale attribuée*




### 4.1 PRESTATION DE SERVICES

L'achèvement de chaque projet ou de chaque tâche à la satisfaction du client-partenaire est essentiel à la réussite des opérations de CDC. Pour ce faire, la Société mesure la satisfaction du client au moyen d'un système d'évaluation de la prestation de services qui est l'un de ses principaux indicateurs de rendement. Une fois par année, CDC questionne des représentants de son client-partenaire un par un et en personne. Chaque représentant a alors l'occasion de formuler des commentaires à propos des services qui lui ont été offerts par CDC dans le cadre des projets dans lesquels il était impliqué.

Durant l'exercice 2010-2011, CDC a effectué des évaluations de la prestation des services auprès de 265 représentants du client. Les pointages sont pondérés en fonction de la valeur de chaque accord sur les niveaux de service (ANS). Les rapports portant sur les évaluations de la prestation des services sont notés sur une échelle de un à cinq. Une note de trois signifie que CDC a répondu aux attentes du client tandis qu'une note de quatre ou cinq signifie que CDC a surpassé les attentes du client. En 2010-2011, 98 % des clients ont indiqué que CDC répondait à leurs attentes ou les dépassait.

CDC tient compte de tous les commentaires reçus dans le cadre de ce processus. Au besoin, la Société s'attarde plus attentivement sur les sondages qui ont reçu une note inférieure à trois et met rapidement en place les correctifs qui s'imposent. Chaque année, CDC reçoit divers commentaires. En 2010-2011, aucun secteur particulier ne posait problème.

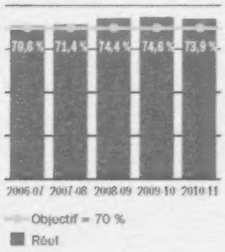
*RAPIDITÉ D'EXÉCUTION DES MARCHÉS DE CONSTRUCTION*

L'achèvement des projets en temps opportun est un volet essentiel de la satisfaction de la clientèle. Par conséquent, CDC veille au respect des délais d'achèvement des travaux de construction et collabore avec les clients et les entrepreneurs afin de réduire au minimum les retards. Si des retards surviennent, CDC s'assure que le MDN en connaît les raisons et prend toutes les mesures qui s'imposent pour que le projet soit achevé le plus rapidement possible, afin de réduire au minimum les répercussions de tels retards sur le MDN. En 2010-2011, 79 % des marchés de construction ont été achevés à la date prévue, 14 % des marchés ont été achevés dans les 30 jours suivant cette date et 7 % des marchés ont été achevés après ce délai.

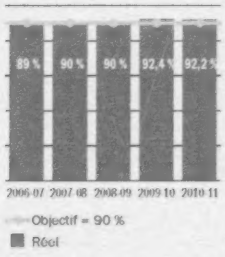
*VALEUR DES RECTIFICATIFS*

La valeur des rectificatifs par rapport à la valeur totale des marchés attribués pour l'exercice 2010-2011 correspond à 10,5 %, une légère hausse par rapport à la valeur de 2009-2010, qui était de 9,7 %. De ce 10,5 %, 7 points de pourcentage sont attribuables aux modifications liées à la conception et 3,5 points de pourcentage aux modifications liées aux conditions sur le chantier. Bien que CDC ne fixe aucun objectif officiel pour cet indicateur, il en surveille l'évolution pour tenir le client informé et pour aider les utilisateurs de l'installation à gérer les risques relatifs au calendrier associés aux travaux de construction.

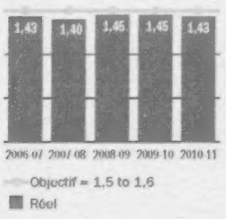
**Taux d'utilisation**
*Pourcentage d'heures passées par un employé sur les travaux du marché du client*




**Taux de maintien de l'effectif**




**Multiplicateur des coûts directs de rémunération**




### 4.2 UTILISATION

Le taux d'utilisation indique le nombre d'heures consacrées à des fonctions liées à la prestation de services facturables au client par opposition aux fonctions administratives considérées comme du soutien auxiliaire. Ce taux constitue à la fois un indicateur de rendement essentiel pour l'efficience et l'efficacité, et un outil clé en matière de gestion financière. Le taux d'utilisation visé par CDC est de 70 %. En 2010-2011, la Société a atteint un taux d'utilisation réel de 73,9 %, ce qui représente une légère baisse par rapport au taux de 74,6 % enregistré l'année précédente. Le taux se situait néanmoins bien au-dessus du taux visé. Ce résultat est conforme à celui qu'a réalisé CDC au cours des exercices antérieurs et qui dépassait son taux d'utilisation cible.

### 4.3 TAUX DE MAINTIEN DE L'EFFECTIF

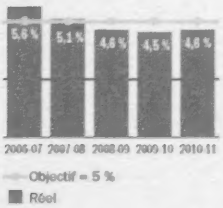
La réussite de CDC dépend de sa capacité à maintenir une main-d'œuvre professionnelle, motivée et compétente de manière à répondre aux besoins opérationnels. À cette fin, il est essentiel de recruter et de conserver les types d'employés dont la Société a besoin pour garantir un niveau de service élevé à sa clientèle. Il est normal que CDC connaisse un certain niveau de roulement de personnel en raison de la nature cyclique de ses activités tant sur le plan saisonnier que géographique. En 2010-2011, le taux de maintien de l'effectif de CDC a dépassé le taux cible de 90 % et a atteint 92,2 %. CDC a atteint ou dépassé son taux cible au cours des quatre dernières années. En 2009-2010, ce taux a été de 92,4 %, et en 2008-2009 et en 2007-2008, il a atteint la cible des 90 %.

### 4.4 MULTIPLICATEUR DES COÛTS DIRECTS DE RÉMUNÉRATION

Le multiplicateur des coûts directs de rémunération (MCDR) est le facteur par lequel CDC multiplie les frais de personnel directs pour les projets afin de recouvrer les frais généraux. Les frais de personnel directs pour ces projets comprennent les coûts salariaux, les prestations et les absences rémunérées, notamment les vacances, les jours de congé de maladie, les congés payés et les séances de perfectionnement professionnel. L'objectif pour cet indicateur se situe entre 1,50 et 1,60. Grâce à l'augmentation du volume d'activités, la Société a été en mesure de réduire au minimum les augmentations du taux de facturation au cours des dernières années, tout en continuant de générer des fonds suffisants pour répondre à ses besoins de fonctionnement. Par conséquent, le MCDR est demeuré inférieur au coût visé au cours des derniers exercices financiers. En 2010-2011, ce multiplicateur était de 1,43.

À la lumière des récents résultats d'exploitation, CDC croit qu'un nouvel intervalle cible du MCDR conviendrait. À ce titre, CDC a établi que son nouvel intervalle cible devrait se situer entre 1,40 et 1,50. Par conséquent, pour les prochains exercices et à compter de celui de 2011-2012, cet indicateur de rendement clé servira de point de référence pour le suivi et la comparaison.

**Rapport du perfectionnement par rapport aux coûts salariaux**




### 4.5 RAPPORT DU PERFECTIONNEMENT PAR RAPPORT AUX COÛTS SALARIAUX

La capacité de CDC à servir le MDN dépend beaucoup des compétences de ses employés. Le maintien d'une main-d'œuvre compétente et professionnelle constitue l'un des principaux objectifs de la Société. Par conséquent, la formation et le perfectionnement de ses employés demeurent une priorité de haut niveau et un domaine clé d'investissement de ressources. En 2009-2010, CDC a élaboré un nouvel indicateur de rendement pour la formation et le perfectionnement fondé sur l'investissement annuel total en perfectionnement professionnel, qui se définit par la combinaison des dépenses directes et des coûts liés au temps que consacrent les employés aux activités de formation et de perfectionnement et qui s'exprime par un pourcentage du total des coûts salariaux. Ainsi, CDC a comme objectif global d'investir 5 % des coûts salariaux dans la formation et le perfectionnement. En 2010-2011, le pourcentage réel était de 4,6 %, soit un pourcentage supérieur à celui de 2009-2010, qui était de 4,5 %, mais légèrement inférieur à l'objectif de 5 %. Le taux réel réalisé peut fluctuer d'une année à l'autre en fonction des efforts déployés afin d'élaborer et de maintenir un programme d'enseignement à l'interne.

### 4.6 MARCHÉS RÉUSSIS

CDC reconnaît le temps et les efforts que l'industrie consacre à la préparation et à la présentation des soumissions. Par conséquent, pour réduire le risque d'échec des appels d'offres, CDC examine la « soumissionnabilité » de tous les projets. À la fin de l'exercice 2010-2011, 95,4 % des appels d'offres de CDC s'étaient traduits par l'attribution d'un marché. Ce chiffre dépasse de deux points le pourcentage de 93,4 % de 2009-2010. Il dépasse également le résultat de 95 % obtenu en 2008-2009, le résultat de 95,1 % obtenu en 2007-2008 et le résultat de 94,7 % obtenu en 2006-2007. La raison la plus fréquente pour laquelle un appel d'offres n'aboutit pas à un marché réside dans le fait que le prix dépasse l'enveloppe budgétaire approuvée.

### 4.7 RÉCLAMATIONS FONDÉES SUR LE DROIT

Le petit nombre et la valeur des réclamations contractuelles qui sont en instance devant les tribunaux illustrent bien les efforts que déploie CDC pour régler les différends contractuels. En 2010-2011, cinq réclamations ont été réglées pour une valeur totale de 235 342 $. Au 31 mars 2011, 11 réclamations étaient en cours, dont deux étaient portées en appel, pour une valeur totale de 7 860 687 $, comparativement à 14 réclamations en cours pour une valeur totale de 7 635 276 $ au 31 mars 2010.

Conformément au protocole d'entente établi entre la Société et le MDN, ce dernier accepte les risques juridiques et financiers associés aux réclamations qui découlent de marchés intervenus entre un tiers et CDC. Le risque financier associé aux réclamations contractuelles n'a donc aucune répercussion financière sur CDC.

## 5.0 GESTION DES RISQUES

Sous la direction du conseil d'administration, la haute direction a établi un cadre complet de gestion des risques à l'intérieur du cadre de gestion générale de CDC. Le cadre détermine les risques associés à l'environnement de CDC et à ses principales activités, évalue la probabilité et l'incidence éventuelle des risques, et définit les mesures d'atténuation afin d'éviter les risques ou de les réduire au minimum. Le cadre est intégré au processus de planification stratégique de la Société afin de s'assurer que les secteurs à haut risque font l'objet d'une attention particulière dans l'exercice de planification, surtout en ce qui a trait à l'établissement des priorités et à l'attribution des ressources.

Le comité de gestion des risques, composé du président, du vice-président principal et des vice-présidents, établit la stratégie globale d'atténuation des risques. Il incombe à l'équipe de direction de mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques tout en sensibilisant les employés à la gestion des risques. On intègre des méthodes judicieuses de gestion des risques à la culture d'entreprise de CDC. On s'attend à ce que les employés cernent les risques et règlent rapidement les questions soulevées et les problèmes. Tous les trois mois, les bureaux de chantier déterminent et signalent les risques potentiels aux bureaux régionaux. Les régions évaluent les questions qui font l'objet de préoccupations, en assure le suivi, et portent à la connaissance des vice-présidents, aux fins d'examen, celles dont elles estiment que les répercussions toucheront l'ensemble de la région. Les risques qui touchent l'ensemble de la Société sont examinés par la direction et sont signalés au conseil d'administration chaque semestre.

Au besoin, les employés consultent la haute direction pour obtenir des conseils et de l'aide quant aux risques liés au fonctionnement. CDC recherche l'équilibre entre les risques pour la Société et le besoin de fournir un niveau élevé de soutien opérationnel en temps opportun au MDN et aux FC. L'approche en matière de gestion des risques de CDC comprend une rigoureuse documentation des processus opérationnels, ainsi que des niveaux efficaces et efficients de délégation des pouvoirs, soutenus par une communication rapide remontant la chaîne de commandement.

### 5.1 RESPONSABILITÉS ENVIRONNEMENTALES

Afin de réduire l'incidence des activités de CDC sur l'environnement, le conseil d'administration et la haute direction de CDC se sont engagés à respecter les principes de saine gestion environnementale. Les politiques et les procédures opérationnelles de la Société sont conçues de façon à réduire au minimum les répercussions environnementales sur l'ensemble des chantiers, et elles précisent la signification des incidents environnementaux qui doivent être signalés par les employés.

Trois incidents de ce type occasionnés par des activités de CDC ou de ses entrepreneurs ont été signalés en 2010-2011.

- Le premier incident signalé concernait une fuite de carburant diesel de la canalisation d'un réservoir de stockage de carburant dans le chantier CAM 5 du Projet d'assainissement du réseau DEW. L'entrepreneur a procédé au siphonage des fuites du produit et à l'enlèvement de la neige et du sol touchés, et a coordonné le prélèvement d'échantillons de sol afin de vérifier les résultats du nettoyage.
- Le second incident signalé concernait l'élimination inadéquate de déchets d'amiante par un entrepreneur chargé d'un projet de désamiantage. La Direction des enquêtes et de l'application des lois du ministère de l'Environnement de l'Ontario poursuit son enquête sur cet incident.
- Le troisième incident signalé concernait un déversement de carburant diesel provenant d'une excavatrice servant à la coupe et au paillage d'arbres. L'excavatrice a pris feu, possiblement en raison de la fuite de carburant, causant un court circuit électrique. Bien que l'excavatrice ait été détruite, on a procédé au confinement du déversement et au nettoyage d'urgence, puis un prélèvement d'échantillons de sol a été effectué.

Les employés de CDC ont signalé les trois incidents de façon appropriée et en temps opportun. Aucun incident environnemental de ce type n'a été signalé ni en 2009-2010 ni en 2008-2009.

CDC continue de mettre en œuvre des critères de signalement des incidents environnementaux harmonisés avec les critères retenus par le MDN en ce qui a trait au signalement des déversements.

### 5.2 MAINTIEN D'UN MILIEU DE TRAVAIL SÉCURITAIRE

L'une des préoccupations principales de CDC est la question de la santé et de la sécurité au travail, et la Société investit dans les communications et la formation relatives à la sécurité. Les points forts du programme de sécurité de CDC en 2010-2011 comprenaient la révision continue des politiques et des processus de santé et de sécurité, de même que l'amélioration du processus de vérification interne afin d'assurer une mise en œuvre uniforme du programme de sécurité au travail et l'établissement de rapports adéquats à cet égard. CDC a examiné le programme de santé et de sécurité au cours de l'automne et procède actuellement à son optimisation en conséquence de cet examen. L'amélioration du processus de vérification interne en matière de santé et sécurité est la solution qui s'impose pour surveiller le rendement de CDC.

Le nombre de blessures ayant entraîné des pertes de temps de travail est passé de deux en 2009-2010 à cinq en 2010-2011. Le temps perdu en raison de ces cinq blessures correspondait à 28 jours, soit une augmentation par rapport aux sept jours perdus au cours de l'exercice précédent. Cependant, en raison des accidents survenus en 2008-2009, en particulier un incident majeur, le temps perdu en 2010-2011 correspondait à 260 jours (1 950 heures).

## 6.0 RÉSULTATS FINANCIERS

### 6.1 PRODUITS

#### PRODUITS DES SERVICES FACTURÉS

Les produits des services facturés pour l'ensemble des secteurs de service combinés s'élèvent à 93,6 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011, ce qui représente une augmentation de 3,9 millions de dollars, ou environ 4 %, par rapport à l'année précédente. Environ deux points de pourcentage de cette augmentation est attribuable à la hausse des activités en raison de la demande globale accrue de services, et environ deux points de pourcentage de cette augmentation est liée à la hausse des taux de facturation.

#### PRODUITS DES SERVICES DE CONSTRUCTION

Les produits découlant des Services de construction, qui représentent la moitié de l'ensemble des produits provenant des secteurs de service, ont augmenté de 4 % en 2010-2011 par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est attribuable à la hausse du volume d'activités (environ deux points de pourcentage de l'augmentation) et à la hausse des taux de facturation (environ deux points de pourcentage de l'augmentation).

#### PRODUITS DES SERVICES DES MARCHÉS

Les produits des Services des marchés ont affiché une hausse de 13 % en 2010-2011 par rapport à l'année précédente, principalement en raison de l'augmentation des activités contractuelles. La valeur globale des marchés attribués par les Services des marchés a augmenté en 2010-2011 par rapport à l'année précédente, tout comme la valeur des marchés pris individuellement et le nombre de marchés attribués.

#### PRODUITS DES SERVICES DE GESTION DE PROJETS ET DE PROGRAMMES

Les produits des Services de gestion de projets et de programmes ont diminué de 9 % en 2010-2011 en raison de l'harmonisation des projets du secteur des Services de gestion de projets et de programmes avec ceux du secteur des Services de gestion des biens immobiliers (SGBI). Le secteur des SGBI est plus récent, et l'harmonisation de ses produits se poursuivra en 2011-2012.

#### PRODUITS DES SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

Les produits des Services environnementaux ont diminué de 2 % en 2010-2011 par rapport à l'année précédente, en raison de la diminution de la demande pour ces services. La nature cyclique de la demande du MDN en ce qui concerne ces services touche directement les produits générés par ce secteur de service d'une année à l'autre.

#### PRODUITS DES SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

Les produits du nouveau secteur de service que sont les Services de gestion des biens immobiliers ont augmenté de 90 % en 2010-2011. Cette hausse indiquait une augmentation marquée de la demande de services liés à la gestion des installations et de portefeuille, ainsi que la reclassification et le regroupement de travaux contractuels relatifs aux biens immobiliers des autres secteurs de service.

*PRODUITS PAR SECTEUR DE SERVICE*

| | | | DIFFÉRENCE | |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers de dollars)* | **2010-11** | 2009-10 | $ | % |
| Services de construction | **46 341 $** | 44 390 $ | 1 951 $ | 4 % |
| Services des marchés | **9 857** | 8 717 | 1 140 | 13 % |
| Services de gestion de projets et de programmes | **19 072** | 20 888 | (1 816) | -9 % |
| Services environnementaux | **12 281** | 12 485 | (204) | -2 % |
| Services de gestion des biens immobiliers | **6 025** | 3 174 | 2 851 | 90 % |
| | **93 576 $** | 89 654 $ | 3 922 $ | 4 % |

PRODUITS D'INTÉRÊT

Les produits d'intérêt, qui proviennent du solde moyen du compte bancaire courant de la Société et des investissements, ont augmenté de 136 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2011, soit d'environ 186 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation considérable est attribuable à une combinaison de facteurs. La moyenne mensuelle des soldes de trésorerie au cours de l'exercice était supérieure, et totalisait 16,6 millions de dollars en 2010-2011 comparativement à 11,9 millions de dollars au cours de l'exercice précédent. Le taux d'intérêt moyen est passé de 2,26 % en 2009-2010 à 3,02 % pour l'année s'étant terminée le 31 mars 2011. De plus, la Société a investi des fonds excédentaires de 9,6 millions de dollars dans des placements qui ont généré des dividendes moyens de 4 % au début du dernier trimestre de 2010-2011.

*PRODUITS D'INTÉRÊT*

| | | | DIFFÉRENCE | |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers de dollars)* | **2010-11** | 2009-10 | $ | % |
| Gains d'intérêt | **209 $** | 73 $ | 136 $ | 186 % |

## 6.2 CHARGES

### SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX

En 2010-2011, les salaires sont passés à 60,7 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 2,8 millions de dollars (environ 5 %) par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation du nombre d'employés, attribuable à une hausse du volume d'activités, représente environ un point de pourcentage de cette augmentation. Le reste est attribuable à la fois à une augmentation des salaires et au profil de l'effectif.

Au cours de l'exercice 2010-2011, les avantages sociaux ont atteint 18,8 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 2,1 millions de dollars (environ 13 %) par rapport à l'exercice 2009-2010. Cette augmentation est en grande partie liée à la hausse des salaires, ainsi qu'au coût plus élevé de certains avantages sociaux, en particulier ceux liés aux régimes d'assurance-maladie et de retraite complémentaires. La hausse du coût des avantages sociaux a également contribué à l'augmentation à 31 % du pourcentage des avantages sociaux sur le salaire des employés, ce qui constitue une augmentation de deux points de pourcentage par rapport à l'exercice précédent.

*SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX VERSÉS AUX EMPLOYÉS*

| | | | DIFFÉRENCE | |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers de dollars)* | **2010-11** | 2009-10 | $ | % |
| Salaires | **60 689 $** | 57 909 $ | 2 780 $ | 5 % |
| Avantages sociaux | **18 777** | 16 643 | 2 134 | 13 % |
| | **79 466 $** | 74 552 $ | 4 914 $ | 7 % |
| Avantages sociaux en pourcentage des salaires | 31 % | 29 % | | |

### EXPLOITATION ET ADMINISTRATION

Les coûts d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2010-2011 se sont élevés à 8,3 millions de dollars, soit une augmentation de 381 000 $ ou d'environ 5 % par rapport à l'exercice précédent. Divers facteurs expliquent ces dépenses :

- Les dépenses de loyer ont augmenté d'environ 1 %. CDC n'a ajouté aucun nouvel espace à bureaux au cours de l'année. L'augmentation est donc attribuable aux hausses des coûts de base de location conformément aux contrats de location et aux coûts d'occupation accrus.
- Les coûts de formation et de perfectionnement des employés ont augmenté de 9 % en raison de la hausse du nombre d'employés. En pourcentage des coûts salariaux, les coûts externes engagés pour les activités de formation et de perfectionnement en 2010-2011 représentaient 2 %, ce qui est semblable au pourcentage enregistré pour l'exercice précédent.

- Les dépenses relatives aux services professionnels ont diminué d'environ 11 % en raison de la baisse des charges liées aux services d'experts-conseils en ce qui a trait à la mise en œuvre du module de ressources humaines du système de planification des ressources de l'entreprise de CDC.
- Les frais associés à la téléphonie et aux communications ont diminué de 3 %. Cette baisse est attribuable au rajustement et au regroupement des frais associés à la téléphonie et aux communications dans les bureaux de CDC.
- Les frais de déplacement ont augmenté de 12 %. Les employés ont voyagé davantage en raison de l'augmentation du volume d'activités et de l'expansion des secteurs de service, par rapport à l'exercice précédent.
- Les charges liées aux services administratifs, aux fournitures et au matériel de bureau ont augmenté de 15 % en raison des hausses de prix, de l'augmentation du nombre d'employés, des nouveaux sites d'opérations et de dépenses supplémentaires liées à des fournitures et à du matériel de bureau visant à améliorer la sécurité physique aux emplacements d'opérations de CDC partout au Canada.
- Les coûts d'entretien des logiciels ont augmenté de 195 % en raison de la hausse des droits de permis pour les logiciels de productivité de bureau des ordinateurs du personnel.
- Les coûts liés à l'impression et à la papeterie ont augmenté de 5 % en raison de l'augmentation du nombre d'employés, des hausses de prix et de l'accroissement des activités.
- Les coûts relatifs à la réinstallation du personnel ont diminué d'environ 31 %. Cette chute importante est attribuable à la diminution du nombre de réinstallations nécessaires pour répondre aux exigences opérationnelles. Au cours d'un exercice financier donné, le nombre de réinstallations n'est pas nécessairement lié au volume global d'activités.
- Les coûts associés au recrutement ont pour leur part connu une hausse de 34 % engendrée par une plus grande utilisation de la publicité imprimée en 2010-2011. Cette publicité, dont les coûts par publication sont supérieurs à ceux de la publicité électronique, était motivée par le besoin de recruter du personnel afin de pourvoir certains postes clés.
- Les coûts liés au matériel de bureau loué ont augmenté de 8 % en raison de la hausse du nombre d'emplacements d'opérations.
- Les coûts relatifs au service à la clientèle et aux communications ont diminué de 34 % en raison de la baisse des charges liées aux améliorations apportées à l'intranet et aux initiatives stratégiques, comme l'activité de promotion de l'image de marque de l'employeur, et en raison de l'achèvement des projets liés à la stratégie de communication interne.
- Les coûts d'ameublement et de matériel de bureau ont chuté de 17 % parce que l'augmentation du nombre d'employés a été moins importante qu'au cours de l'exercice financier précédent.
- Dans l'ensemble, les charges liées au matériel informatique et aux logiciels (le montant qui n'a pas été capitalisé au cours de l'année) ont augmenté de 2 %, ce qui est semblable à la hausse enregistrée l'an dernier. En 2010-2011, CDC a, pour la première fois, divulgué séparément les charges liées au matériel informatique et aux logiciels. Ainsi, le tableau des coûts liés à l'exploitation et à l'administration ci-dessous montre que les charges liées au matériel informatique ont diminué de 41 % (étant donné que les logiciels ne sont désormais plus compris dans ces chiffres) et, pour la première fois, fait état de la somme dépensée pour les logiciels indépendamment.

*EXPLOITATION ET ADMINISTRATION*

| *(en milliers de dollars)* | **2010-11** | 2009-10 | DIFFÉRENCE $ | DIFFÉRENCE % |
|---|---|---|---|---|
| | **Réalité** | Réalité | | |
| Loyer | **2 136 $** | 2 109 $ | 27 $ | 1 % |
| Formation et perfectionnement des employés | **1 334** | 1 228 | 106 | 9 % |
| Services professionnels | **1 051** | 1 184 | (133) | -11 % |
| Téléphonie et communications | **764** | 788 | (24) | -3 % |
| Déplacements | **648** | 579 | 69 | 12 % |
| Services administratifs, fournitures et matériel de bureau | **585** | 509 | 76 | 15 % |
| Entretien des logiciels | **582** | 197 | 385 | 195 % |
| Impression et papeterie | **197** | 187 | 10 | 5 % |
| Réinstallation d'employés | **192** | 279 | (87) | -31 % |
| Recrutement | **158** | 118 | 40 | 34 % |
| Matériel de bureau loué | **155** | 143 | 12 | 8 % |
| Services à la clientèle et communications | **115** | 174 | (59) | -34 % |
| Ameublement et matériel de bureau | **102** | 123 | (21) | -17 % |
| Matériel informatique[1] | **60** | 102 | (42) | -41 % |
| Logiciels | **44** | – | 44 | s.o. |
| Autres | **183** | 205 | (22) | -11 % |
| | **8 306 $** | 7 925 $ | 381 $ | 5 % |

(1) En 2009-2010, la somme indiquée comprenait tant les charges liées au matériel informatique qu'aux logiciels.

AMORTISSEMENT

L'amortissement a augmenté de 3 %, soit de 26 000 $, au cours de l'exercice financier 2010-2011 en raison de dépenses en immobilisations plus élevées que prévu et d'une modification dans les calculs de l'amortissement en 2009-2010. En 2010-2011, les dépenses en immobilisations ont augmenté de 552 000 $ (52 %) par rapport à l'année précédente. En 2009-2010, CDC a commencé à calculer l'amortissement chaque mois au prorata en fonction du mois au cours duquel l'acquisition est effectuée. Auparavant, CDC calculait l'amortissement sur une année complète dans l'exercice financier au cours duquel l'acquisition était faite, peu importe le mois au cours duquel l'achat était effectué.

*AMORTISSEMENT*

| | | | DIFFÉRENCE | |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers de dollars)* | **2010-11** | 2009-10 | $ | % |
| Amortissement | **965 $** | 939 $ | 26 $ | 3 % |

6.3 BÉNÉFICE NET ET RÉSULTAT ÉTENDU

Le bénéfice net et le résultat étendu s'élevaient à cinq millions de dollars pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011, comparativement à un bénéfice net et à un résultat étendu de 6,3 millions de dollars pour l'exercice précédent. La détérioration des résultats d'exploitation est attribuable à une combinaison de facteurs, notamment une hausse de 7 % du coût des salaires et des avantages sociaux, et une augmentation de 5 % des charges d'exploitation, avec une augmentation correspondante de seulement 2 % des taux de facturation. La Société avait prévu un bénéfice net inférieur pour l'exercice 2010-2011 au moment de fixer les taux de facturation compte tenu du taux de rentabilité qu'elle avait enregistré l'année précédente. Cette pratique de gestion des marges bénéficiaires concorde avec la politique de gestion financière de la Société décrite dans la prochaine partie, intitulée Liquidités et ressources en capital.

*BÉNÉFICE NET ET RÉSULTAT ÉTENDU*

| | | | DIFFÉRENCE | |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers de dollars)* | **2010-11** | 2009-10 | $ | % |
| Bénéfice net et résultat étendu | **5 048 $** | 6 311 $ | (1 263) $ | -20 % |

## 6.4 LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

### POLITIQUE DE GESTION FINANCIÈRE

La politique de gestion financière et les états financiers de CDC reposent sur le postulat de la continuité du fonctionnement de la Société et de son mandat dans un avenir prévisible. Selon sa politique de gestion financière, CDC conserve une montant en espèces suffisante pour lui permettre de respecter les exigences en matière d'exploitation et de liquidités, et de régler ses obligations financières au moment où elles deviennent exigibles. Lorsqu'elle détermine le montant des réserves de liquidités en prévision de ses besoins de fonctionnement, la Société tient également compte des risques inhérents à ses activités, et en particulier des risques liés aux changements éventuels et imprévus au budget et au calendrier des dépenses relatives aux projets de construction de son client, le MDN.

Afin de s'acquitter de son mandat et de demeurer disposée et apte à servir son client en tout temps, CDC doit constamment s'adapter aux changements de conjoncture économique. La Société doit également être en mesure de soutenir financièrement ses activités lorsque des changements subits ou imprévus se produisent. Par conséquent, elle prévoit des niveaux raisonnables de dépenses imprévues lorsqu'elle détermine les réserves d'encaisse à tenir.

La direction surveille et examine constamment le niveau des encaisses afin de déterminer leur pertinence. Tout excédent ou manque à gagner susceptible de se présenter de temps à autre est pris en compte dans les prochains plans d'entreprise. En particulier, les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement sont retournés au client sous forme de taux de facturation réduits applicables à des services offerts ultérieurement.

### ENCAISSES ET INVESTISSEMENTS

La Société ne possède aucune réserve de caisse séparée. Au besoin, les liquidités excédentaires aux exigences opérationnelles à court terme sont investies conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

Au 31 mars 2011, le solde de trésorerie s'élevait à 12,8 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 4,7 millions de dollars, ou de 27 %, par rapport à l'exercice précédent. Au cours de l'exercice 2010-2011, la Société a généré des gains de 6,4 millions de dollars en espèces grâce à ses activités d'exploitation, a dépensé 1,6 million de dollars en immobilisations et a investi 9,6 millions de dollars dans des placements. Les encaisses et les placements s'élèvent à 22,4 millions de dollars.

Les placements sont composés des actifs financiers non dérivés dont l'échéance est fixe, et les paiements auxquels ils donnent lieu sont fixes ou calculables. La Société investit actuellement dans des obligations cotées, des certificats de placement garanti et des comptes de dépôt à taux élevé qui sont comptabilisés au prix coûtant, et amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les placements détenus sont conformes à la politique approuvée par le conseil d'administration. La Société prévoit maintenir ces placements jusqu'à leur échéance.

CRÉANCES SUR APPARENTÉS

Le 31 mars 2011, le montant à recevoir des parties apparentées était de 18,5 millions de dollars, soit une augmentation de 2,4 millions de dollars ou de 15 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à deux facteurs : des produits plus importants enregistrés au cours du dernier mois de l'exercice 2010-2011 par rapport à l'exercice précédent et une hausse du nombre moyen de jours pendant lesquels les comptes étaient impayés, qui s'élevait à 63 jours au 31 mars 2011, soit 8 % de plus que le nombre moyen de jours enregistré en 2009-2010.

PASSIF À COURT TERME

Le passif à court terme s'établissait à 8,4 millions de dollars au 31 mars 2011, une hausse de 254 000 $ ou de 3 % par rapport à l'exercice précédent. Cette variation s'explique principalement par une augmentation de 167 000 $ des charges à payer associées aux salaires, aux vacances, aux congés et aux dépenses en heures supplémentaires, augmentation attribuable à une augmentation de l'effectif, et par une augmentation du montant de la somme à verser aux parties apparentées, ainsi que des comptes fournisseurs, en raison de l'augmentation du volume d'activités. D'autres facteurs qui ont une incidence sur le solde, d'année en année, sont notamment le montant de la tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs et le calendrier des dépenses (moment auquel les dépenses sont engagées et moment où elles sont payées).

*LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL*

| | | | DIFFÉRENCE | |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers de dollars)* | **2010-11** | 2009-10 | $ | % |
| Encaisses | **12 789 $** | 17 493 $ | (4 704) $ | -27 % |
| Investissements | **9 593** | – | | n/a |
| Créances sur apparentés | **18 526** | 16 170 | 2 356 | 15 % |
| Passif à court terme | **8 400** | 8 146 | 254 | 3 % |

6.5 PROVISION POUR LES AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

La Société inscrit un élément de passif relativement au coût estimatif des congés de maladie, des prestations de départ et des prestations de soins de santé pour ses employés à la retraite. Ce coût est déterminé par calcul actuariel. Le solde des prestations de départ et autres prestations constituées au 31 mars 2011 s'établissait à 18,6 millions de dollars, une hausse de 3,3 millions de dollars (environ 22 %) par rapport au solde de l'exercice financier précédent. Le solde a été augmenté du montant des prestations accumulé au cours de l'exercice financier actuel (3,7 millions de dollars) et diminué du montant des prestations versées au cours de l'exercice actuel (409 000 $). La provision pour les avantages sociaux futurs varie d'une année à l'autre en raison d'une combinaison de facteurs, notamment les suivants : taux d'inflation, changements de l'effectif, fluctuations du

taux d'escompte (qui est déterminé en fonction des taux d'intérêt du marché), changements du taux moyen des augmentations de salaire, et changements (liés aux données démographiques changeantes) ayant trait à la durée de service restante prévue moyenne des employés actifs. La note 8 comprise dans les états financiers décrit les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer la provision. Il s'agit principalement d'un passif à long terme. La Société estime la somme payable à court terme en fonction des meilleurs renseignements disponibles. La Société ne met pas de fonds en réserve à l'égard de ce passif, mais elle dispose de suffisamment de ressources en capital pour pouvoir verser les avantages sociaux futurs aux employés et les autres prestations au moment où elles deviennent exigibles.

*PROVISION POUR LES AVANTAGES SOCIAUX FUTURS*

| | | | DIFFÉRENCE | |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers de dollars)* | **2010-11** | 2009-10 | $ | % |
| Passif au titre des avantages accumulés | **18 631 $** | 15 332 $ | 3 299 $ | 22 % |
| Moins la tranche à court terme | **409** | 235 | 174 | 74 % |
| Tranche à long terme | **18 222 $** | 15 097 $ | 3 125 $ | 21 % |

6.6 DÉPENSES EN CAPITAL

Les dépenses en capital de la Société pour l'exercice financier 2010-2011 atteignaient au total 1,6 million de dollars, une hausse de 552 000 $ ou de 52 % par rapport à l'exercice précédent. La hausse était principalement attribuable à l'augmentation des charges relatives aux améliorations locatives et à l'achat de logiciels liés à la mise en œuvre du système de gestion de documents. La Société a également consacré plus d'argent à l'achat de matériel informatique afin de répondre aux besoins des nouveaux employés et de mettre à jour l'infrastructure plus ancienne de la technologie de l'information.

*DÉPENSES EN CAPITAL*

| | | | CHANGE | |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers de dollars)* | **2010-11** | 2009-10 | $ | % |
| Logiciels | **330 $** | 112 $ | 218 $ | 195 % |
| Matériel informatique | **869** | 679 | 190 | 28 % |
| Mobilier et équipement | **147** | 218 | (71) | -32 % |
| Améliorations locatives | **270** | 55 | 215 | 391 % |
| | **1 616 $** | 1 064 $ | 552 $ | 52 % |

## 6.7 RENDEMENT RÉEL PAR RAPPORT AU PLAN

Le tableau ci-dessous compare le rendement réel de la Société pour l'exercice 2010-2011 au rendement prévu dans le plan d'entreprise.

Les produits des services facturés ont été de 1,3 million de dollars ou de 1 % inférieurs à ceux prévus dans le plan en raison essentiellement du volume d'activités moins élevé que prévu.

Les produits d'intérêt ont été supérieurs de 149 000 $ (248 %) à ceux prévus dans le plan. Cette variation est principalement attribuable au fait que le solde de trésorerie et les taux d'intérêt étaient plus élevés que prévu au cours de l'exercice.

Les salaires et les avantages sociaux versés aux employés ont été de 2,7 millions de dollars ou de 3 % inférieurs à ceux prévus dans le plan. Cette baisse est largement attribuable à la croissance moins élevée que prévu de l'effectif et aux besoins plus bas que prévu relatifs aux services du client.

Les coûts d'exploitation et d'administration ont été de 1,2 million de dollars, soit de 13 %, inférieurs au plan. Cette réduction est largement attribuable à des dépenses moins grandes que prévu dans des domaines comme la formation et le perfectionnement professionnel, les réinstallations, les déplacements et les honoraires professionnels.

L'amortissement a été de 595 000 $, soit de 38 %, inférieur à celui prévu dans le plan. Les dépenses en capital étaient inférieures à celles prévues, ce qui a entraîné une baisse de la charge d'amortissement.

L'importante variation du bénéfice net et du résultat étendu par rapport aux prévisions du plan est attribuable à trois facteurs principaux : de meilleures marges brutes, une diminution des charges d'exploitation et d'administration (en pourcentage des produits) et une baisse des charges d'amortissement.

Les dépenses en capital ont été de 676 000 $, soit de 29 %, inférieurs à celles prévues dans le plan, en raison de la diminution des charges relatives aux améliorations locatives, à l'ameublement et au matériel de bureau.

*RENDEMENT RÉEL PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS*

| | **Réalité** | Prévisions | DIFFÉRENCE | |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers de dollars)* | **2010-11** | 2010-11 | $ | % |
| **Produits** | | | | |
| Services | **93 576 $** | 94 892 $ | (1 316) $ | -1 % |
| Intérêts | **209** | 60 | 149 | 248 % |
| | **93 785** | 94 952 | (1 167) | -1 % |
| **Charges** | | | | |
| Salaires et avantages sociaux | **79 466** | 82 153 | (2 687) | -3 % |
| Exploitation et administration | **8 306** | 9 537 | (1 231) | -13 % |
| Amortissement | **965** | 1 560 | (595) | -38 % |
| | **88 737** | 93 250 | (4 513) | -5 % |
| **Bénéfice net et résultat étendu** | **5 048 $** | 1 702 $ | 3 346 $ | 197 % |
| **Dépenses en capital** | **1 616 $** | 2 292 $ | (676) $ | -29 % |

6.8 COMPTABILITÉ À VENIR

En février 2008, le Conseil des normes comptables du Canada a confirmé que toutes les entreprises canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes doivent préparer et produire leurs états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), et ce, pour tous les exercices financiers qui commenceront après le 1er janvier 2011. De fait, ces normes remplaceront les principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada. Les normes de comptabilité et de vérification pour le secteur public considèrent que CDC est un organisme non gouvernemental. À ce titre, CDC pourrait adopter celles-ci ou les IFRS. La direction a conclu que l'adoption des IFRS constituait le meilleur choix pour la Société, et son conseil d'administration ainsi que le Bureau du contrôleur général ont approuvé cette décision. La Société préparera ses premiers états financiers conformes aux IFRS pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012. Elle doit par ailleurs présenter des renseignements financiers comparatifs d'une année, aux termes de ces normes, pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2011. Par conséquent, CDC a adopté, dans les faits, les IFRS le 1er avril 2010, c'est-à-dire le premier jour de la période de comparaison.

CDC procédera à la mise en œuvre des IFRS en trois phases.

PREMIÈRE PHASE : ÉTABLISSEMENT PRÉLIMINAIRE DE LA PORTÉE ET ÉVALUATION DES RÉPERCUSSIONS
En avril 2008, la Société a terminé l'analyse lui permettant de déterminer les répercussions éventuelles de l'adoption des IFRS sur ses états financiers et donnant des indications et une orientation d'ordre général quant à l'adoption de ces normes et au processus de passage à ces normes.

En outre, la direction et le personnel des services des finances responsable de l'application des conventions comptables et du maintien des registres financiers et des états financiers ont perfectionné leurs compétences et approfondi leur connaissance des IFRS dans le cadre de cours et d'activités d'autoformation.

DEUXIÈME PHASE : ANALYSE DÉTAILLÉE ET CONCEPTION
La Société a repéré seulement quelques domaines qui présenteront des différences entre les exigences des IFRS et les politiques existantes de CDC en matière de PCGR canadiens. Les différences les plus importantes touchent les immobilisations corporelles, les avantages sociaux futurs et les contrats de location.

Dans le cadre de l'analyse détaillée, la Société a déterminé que la conversion aux IFRS n'aura aucune répercussion importante sur la technologie de l'information et les systèmes de données, le contrôle interne sur l'information financière, les contrôles et les procédures de divulgation et les activités commerciales de CDC.

TROISIÈME PHASE : EXÉCUTION
Cette phase comporte l'application des politiques choisies en vertu des IFRS à la deuxième phase et l'élaboration des états financiers. La Société a préparé un bilan conforme aux IFRS au 1er avril 2010 (le premier jour de la période de comparaison pour l'établissement de rapports selon les IFRS) aux fins d'examen et de vérification par le Bureau du vérificateur général en vue du premier exercice financier complet d'application des IFRS, soit l'exercice 2011-2012.

RÉPERCUSSIONS DES IFRS SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE 2011
Le tableau ci-dessous indique les différences prévues entre les exigences des IFRS, les normes comptables internationales et les politiques existantes de CDC en matière de PCGR canadiens, ainsi que les répercussions prévues qu'entraîneront ces différences sur les rapports financiers de 2011-2012 (comparatifs reformulés pour 2010).

Dans les cas où les IFRS offraient des choix, la Société a sélectionné ceux qui, selon la direction, reflétaient le mieux les particularités de la Société.

DOMAINES TOUCHÉS

| Normes | Comparaison entre les PCGR canadiens et les IFRS | Constatations préliminaires |
|---|---|---|
| Immobilisations corporelles (IAS 16 et IFRS 1) | PCGR canadiens : Il est obligatoire d'utiliser le modèle de comptabilité au coût historique. Les biens sont consignés au prix coûtant au moment de leur acquisition et sont amortis sur leur durée de vie.<br><br>IFRS : À la suite de la reconnaissance initiale, les immobilisations corporelles peuvent être mesurées soit à l'aide du modèle des coûts, soit à l'aide du modèle de réévaluation (évaluation de la juste valeur de marché). | Au moment de la transition initiale, la Société peut, aux termes de la norme IFRS 1, décider d'utiliser le coût historique comme fondement de la valeur marchande ou de réévaluer les biens en fonction de la valeur marchande. La direction a choisi d'utiliser le coût historique comme valeur libre conformément aux IFRS.<br><br>Après la transition initiale, la Société continuera d'utiliser le modèle de coûts. Ce modèle n'aura aucune répercussion sur les états financiers de CDC. La norme IAS 16 nécessite toutefois la divulgation de nombreux renseignements supplémentaires dans les états financiers. |
| Avantages sociaux futurs (IAS 19 et IFRS 1) | PCGR canadiens : Les gains et les pertes liés aux obligations définies au titre des avantages sociaux sont consignés avec une marge de 10 %.<br><br>IFRS : Les gains et les pertes liés à la réévaluation des obligations définies au titre des avantages sociaux peuvent être consignés avec une marge de 10 % ou être immédiatement comptabilisés dans le cadre d'un autre résultat étendu. | La norme IFRS 1 permet à la Société de réinitialiser les gains et les pertes actuariels en comptabilisant le montant total dans les bénéfices non répartis du bilan initial des IFRS. La Société n'a pas encore fait son choix; toutefois, CDC utilisera vraisemblablement l'exemption et réinitialisera les gains et les pertes actuariels.<br><br>En ce qui concerne l'utilisation de la marge ou la comptabilisation immédiate aux termes de la norme IAS 19, la Société utilisera vraisemblablement la méthode de comptabilisation immédiate et comptabilisera les gains et les pertes actuariels dans le résultat étendu de l'année financière au cours de laquelle ils sont enregistrés. |
| Contrats de location (IAS 17) | PCGR canadiens : Des directives quantitatives distinguent les contrats de location-exploitation des contrats de location-acquisition (crédit-bail). Les contrats de location sont traités comme des crédits-bail si, au moment de l'amorce du bail :<br><br>• il existe une assurance raisonnable que le locataire deviendra propriétaire du bien à la fin du bail ou s'il existe une option d'achat à prix incitatif;<br>• la durée du bail représente 75 % ou plus de la durée économique du bien;<br>• la valeur actualisée des paiements minimaux exigibles en vertu d'un bail représente 90 % ou plus de la juste valeur du bien loué au moment de l'amorce du bail.<br><br>IFRS : Il n'existe aucune directive quantitative précise pour déterminer si les risques et les compensations de la propriété du bien loué ont été transférés. Chaque bien doit faire l'objet d'une évaluation qualitative aux fins de prises de décisions. | La Société a déterminé qu'il existait des situations où des biens considérés comme des contrats de location-exploitation aux fins des PCGR canadiens pouvaient être traités comme des contrats de crédit-bail aux termes des IFRS.<br><br>La Société est en train de déterminer l'incidence nette. Si le contrat de location est classifié comme un crédit-bail, l'actif et le passif seront augmentés dans le bilan initial des IFRS. |

INCIDENCE QUANTITATIVE DES SOMMES NON AMORTIES LIÉES AUX AVANTAGES SOCIAUX FUTURS
À la fin de l'exercice 2008-2009, le gain actuariel non amorti s'élevait à 626 735 $. À la fin de l'exercice 2009-2010, ce gain était de 852 503 $, et il était passé à 1 221 908 $ à la fin de l'exercice 2010-2011. Conformément aux IFRS 1, la Société a décidé de comptabiliser le gain actuariel non amorti pour les avantages sociaux futurs dans l'année de transition et d'éliminer le solde non amorti. L'incidence des bénéfices non répartis initiaux pour l'année de comparaison, c'est-à-dire l'exercice 2009-2010, sur les états financiers de 2010-2011, correspond à 626 735 $. L'incidence sur l'autre résultat étendu pour l'exercice financier de comparaison 2009-2010 sera de 225 768 $ afin d'éliminer le gain actuariel non amorti lié aux avantages sociaux futurs. L'incidence sur l'autre résultat étendu pour l'exercice 2010-2011 sera de 369 405 $.

INCIDENCE QUANTITATIVE DES CHANGEMENTS DANS LA CLASSIFICATION DES LOCATIONS
Les contrats de location de photocopieurs de bureau ont été classifiés comme des contrats de location-exploitation en vertu des PCGR canadiens. Le traitement de ces contrats de location à titre de contrats de location-exploitation n'a eu aucune incidence sur le bilan financier, et les paiements ont été comptabilisés à titre de charges au fur et à mesure qu'ils étaient versés. Aux termes des IFRS, ces contrats de location seront classifiés comme des contrats de location-acquisition et comptabilisés comme des actifs dans le bilan financier. Par conséquent, à l'ouverture des états financiers comparatifs 2009-2010, les actifs découlant de contrats de location acquisition augmenteront de 469 820 $, la dépréciation accumulée augmentera de 208 744 $, les obligations découlant d'un contrat de location-acquisition augmenteront de 302 900 $, et les bénéfices non répartis diminueront de 41 824 $. Le rajustement des contrats de location-acquisition dans les états financiers 2010-2011 reste à déterminer.

6.9 SOMMAIRE FINANCIER QUINQUENNAL

| *(en milliers de dollars)* | **2010-11** | 2009-10 | 2008-09 | 2007-08 | 2006-07 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Produits** | | | | | |
| Services | **93 576 $** | 89 654 $ | 71 570 $ | 55 458 $ | 47 826 $ |
| Intérêts | **209** | 73 | 154 | 258 | 265 |
| | **93 785 $** | 89 727 $ | 71 724 $ | 55 716 $ | 48 091 $ |
| **Charges** | | | | | |
| Salaires et avantages sociaux | **79 466** | 74 552 | 60 069 | 49 343 | 42 592 |
| Exploitation et administration | **8 306** | 7 925 | 7 130 | 6 228 | 5 845 |
| Amortissement | **965** | 939 | 1 053 | 851 | 881 |
| | **88 737** | 83 416 | 68 252 | 56 422 | 49 318 |
| Bénéfice net (perte nette) et résultat étendu (perte) | **5 048 $** | 6 311 $ | 3 472 $ | (706) $ | (1 227) $ |
| Bénéfices non répartis au début de l'exercice financier | **13 169** | 6 858 | 3 386 | 4 092 | 5 319 |
| Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice financier | **18 217 $** | 13 169 $ | 6 858 $ | 3 386 $ | 4 092 $ |



*suite >*

| *(en milliers de dollars)* | **2010-11** | 2009-10 | 2008-09 | 2007-08 | 2006-07 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Actif** | | | | | |
| Encaisse | **12 789 $** | 17 493 $ | 7 962 $ | 6 135 $ | 7 845 $ |
| Investissements | **9 593** | – | – | – | – |
| Créances, apparentés, charges payées d'avance, acomptes | **19 871** | 16 984 | 15 917 | 9 847 | 7 850 |
| Immobilisations corporelles | **2 216** | 1 824 | 1 700 | 1 413 | 1 345 |
| Actifs incorporels | **370** | 111 | 110 | 116 | 250 |
| | **44 839 $** | 36 412 $ | 25 689 $ | 17 511 $ | 17 290 $ |
| **Passif** | | | | | |
| Créditeurs, dettes envers des apparentés et charges à payer | **7 991 $** | 7 911 $ | 6 488 $ | 4 112 $ | 4 885 $ |
| Provision pour avantages sociaux futurs | **18 631** | 15 332 | 12 343 | 10 013 | 8 313 |
| | **26 622** | 23 243 | 18 831 | 14 125 | 13 198 |
| **Capital-actions et bénéfices non répartis** | | | | | |
| Capital-actions | **–** | – | – | – | – |
| Bénéfices non répartis | **18 217** | 13 169 | 6 858 | 3 386 | 4 092 |
| | **18 217 $** | 13 169 $ | 6 858 $ | 3 386 $ | 4 092 $ |
| | **44 839 $** | 36 412 $ | 25 689 $ | 17 511 $ | 17 290 $ |
| **Flux de trésorerie (utilisés)** | | | | | |
| Activités d'exploitation | **6 563 $** | 10 595 $ | 3 161 $ | (925) $ | 1 543 $ |
| Acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels | **(1 616)** | (1 064) | (1 334) | (785) | (993) |
| Acquisition de placements | **(9 651)** | – | – | – | – |
| Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de l'exercice financier | **(4 704)** | 9 531 | 1 827 | (1 710) | 550 |
| Encaisse au début de l'exercice financier | **17 493** | 7 962 | 6 135 | 7 845 | 7 295 |
| **Encaisse à la fin de l'exercice financier** | **12 789 $** | 17 493 $ | 7 962 $ | 6 135 $ | 7 845 $ |

### 6.10 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS

À la section 4.7, CDC fait état de la valeur totale des réclamations fondées en droit au 31 mars 2011 se chiffrant à 7 860 687 $. Cette somme correspondait à 11 réclamations en cours, y compris deux procédures d'appel.

Après le 31 mars 2011, la Société a reçu deux nouvelles réclamations, la première totalisant 5 000 000 $ pour lésion corporelle et la deuxième totalisant 40 863 $ au titre d'obligations contractuelles, sommes qui totalisent 5 040 863 $. Le nombre de réclamations en cours est donc porté à 13 et leur valeur combinée, à 12 901 550 $.

Conformément au protocole d'entente conclu entre CDC et le MDN, ce dernier accepte les risques juridiques et financiers associés aux réclamations qui découlent de marchés intervenus entre un tiers et CDC. Le risque financier des réclamations contractuelles n'a donc aucune répercussion financière sur CDC.

## 7.0 PERSPECTIVES

Les principaux objectifs de CDC ont toujours été de fournir des services rentables, de protéger les intérêts de la Couronne et de générer de la valeur pour la population canadienne. Les employés provenant de tous les échelons de la Société savent qu'il est important de respecter les pratiques de dépenses du gouvernement du Canada, particulièrement en cette période de restrictions financières. Le ministère de la Défense nationale (MDN) poursuivra son examen stratégique des charges en 2011-2012. CDC est prête à apporter son soutien au MDN tout au long de ce processus et à l'égard de tout changement en découlant.

Conformément à la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* et au Plan d'action économique du Canada, le gouvernement fédéral devrait continuer à investir dans les infrastructures de défense au cours des trois prochaines années. À titre d'autorité de gestion en matière de construction et de passation de marchés dans le cadre des projets de défense du Canada, CDC continuera de fournir au MDN et aux FC des services de première qualité en matière de passation de marchés, de gestion et de construction, ainsi que des services connexes liés à l'infrastructure.

Le volume des programmes de construction d'immobilisations du MDN (y compris la construction à l'appui de l'acquisition d'équipement) et d'assainissement de l'environnement devrait demeurer élevé en 2011-2012 et connaître des hausses modérées en 2012-2013. Le financement lié au fonctionnement et à l'entretien devrait atteindre de nouveau, en 2011-2012, les niveaux de l'exercice 2008-2009 et connaître une légère augmentation en 2012-2013. D'ici 2013-2014, les investissements dans les infrastructures du MDN devraient se stabiliser; la Société est prête à ajuster ses activités en fonction de cette stabilisation. La souplesse et la polyvalence du modèle opérationnel de CDC lui permettent de gérer assez facilement tout changement dans la demande provenant du client.

Les charges annuelles liées au programme de construction du MDN ont augmenté et ont atteint plus de 800 millions de dollars. Le client continue de s'adresser à CDC pour obtenir des services au-delà de la gestion des marchés de construction. Parmi ces services, mentionnons le soutien à la gestion de projets et de programmes, la gestion des biens immobiliers, ainsi que des services environnementaux spécialisés et diversifiés. CDC continuera à satisfaire directement les besoins changeants du MDN au pays comme à l'étranger. À titre d'exemple, CDC a soutenu les opérations militaires en Afghanistan en 2010-2011 en fournissant des services de sous-traitance et de gestion des marchés pour le Centre de formation linguistique et d'état-major – Afghanistan (CFLEM-A). La Société est prête à apporter son soutien à son client-partenaire dans le cadre du retrait prévu des troupes canadiennes de l'Afghanistan au cours du prochain exercice. L'expertise spécialisée de CDC est également mise à la disposition du MDN afin de l'appuyer pour tout besoin ou toute priorité liée à la Stratégie pour le Nord du Canada ou à la sécurité énergétique.

Pour affronter les défis que soulève la conjoncture économique et pour aider le gouvernement à atteindre ses objectifs budgétaires, CDC compte promouvoir des initiatives en matière de ressources humaines, de technologie de l'information et de prestation de services afin d'encourager les employés à être innovateurs et à travailler ensemble de façon plus efficace et plus efficiente. De plus, CDC a lancé plusieurs initiatives d'entreprise visant à optimiser ses processus et ses procédures, dans une perspective axée sur le rapport coût-efficacité. La Société s'engage à collaborer avec son client-partenaire pour améliorer la gestion des programmes et des projets, pour soutenir l'établissement de bureaux de gestion de projet conjoints et de mesures du rendement, et pour examiner les pratiques de mise en œuvre de projets.

### 7.1 PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Comme elle le fait depuis longtemps, CDC adopte une approche conservatrice lorsqu'il s'agit d'établir ses prévisions de croissance. Le dernier plan d'entreprise de la Société indique une augmentation des produits d'environ 9 % pour l'exercice 2011-2012. Cette augmentation s'explique à la fois par un volume d'activités plus important que prévu et une augmentation prévue des taux de facturation d'environ 1,25 %.

Pour les années restantes du plan, on prévoit que les produits augmenteront d'environ 3 % en 2012-2013, et de 2 % par année de 2012-2013 à 2015-2016. Le volume des activités devrait augmenter en 2011-2012, puis demeurer stable pour les années restantes du plan. Ces estimations sont toutes fondées sur des prévisions du MDN. Les taux de facturation devraient augmenter de 1 % à 1,5 % chaque année.

En 2011-2012, les charges prévues liées aux salaires et aux avantages sociaux devraient augmenter d'environ 12 % par rapport à l'exercice 2010-2011, principalement en raison des augmentations de salaire liées à l'inflation et au rendement. Selon les estimations, l'effectif devrait s'accroître de 8 % en 2011-2012, de 5 % en 2012-2013 et de 2 % par année de 2013-2014 à 2015-2016.

Les coûts d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2011-2012 devraient augmenter d'environ 20 % par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est attribuable à des augmentations inflationnistes, à une croissance du volume d'activités, à des dépenses prévues supérieures pour le loyer et certaines dépenses discrétionnaires (notamment la formation et le perfectionnement des employés), aux coûts liés à l'entretien ainsi qu'aux frais associés à la téléphonie et aux télécommunications. Pour les années restantes du plan, on prévoit que les coûts d'exploitation et d'administration augmenteront d'environ 5 % en 2012-2013, et de 2 % par année de 2013-2014 à 2015-2016. Les augmentations survenant vers la fin du plan sont liées à l'inflation.

L'amortissement devrait augmenter de 24 % au cours de l'exercice 2011-2012 par rapport aux données de l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable à l'augmentation prévue des dépenses en capital. Les prévisions de dépenses en capital, comme il en est question plus loin, toucheront la fluctuation d'année en année de l'amortissement au cours des années restantes du plan.

Le bénéfice net et le résultat étendu devraient s'élever à 1,8 million de dollars en 2011-2012. Au cours des années restantes du plan, le bénéfice net et le résultat étendu devraient enregistrer une chute et se solder par une perte variant entre 761 000 $ et 840 000 $.

On prévoit une augmentation de 25 % des dépenses en capital pour l'exercice 2011-2012 par rapport à l'exercice précédent. Les charges prévues pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012 seront principalement liées aux besoins continuels d'offrir des ordinateurs et des logiciels aux nouveaux employés, de même qu'à la mise à niveau des anciens systèmes informatiques et logiciels, aux améliorations locatives et à l'achat de meubles et d'équipement de bureau pour les nouvelles installations afin d'accueillir les nouveaux employés. Une diminution des charges est prévue pour l'exercice 2012-2013, car CDC s'attend à un ralentissement de la croissance de son effectif, ce qui entraînera une diminution des besoins liés à la mise à niveau des ordinateurs et des logiciels pour les employés. Au cours des dernières années du plan, les charges plus élevées se rapportent à d'importantes mises à niveau liées au cycle de vie des principaux systèmes informatiques et des principales applications logicielles de la Société.

*PERSPECTIVES FINANCIÈRES*

| *(en milliers de dollars)* | **2010-11 RÉALITÉ** | 2011-12 PRÉVISIONS | 2012-13 PRÉVISIONS | 2013-14 PRÉVISIONS | 2014-15 PRÉVISIONS | 2015-16 PRÉVISIONS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Produits** | | | | | | |
| Services | **93 576 $** | 102 085 $ | 105 148 $ | 107 251 $ | 109 396 $ | 111 584 $ |
| Intérêts | **209** | 200 | 210 | 221 | 232 | 244 |
| | **93 785 $** | 102 285 $ | 105 358 $ | 107 472 $ | 109 628 $ | 111 828 $ |
| **Charges** | | | | | | |
| Salaires et avantages sociaux | **79 466 $** | 89 285 $ | 93 749 $ | 95 624 $ | 97 536 $ | 99 487 $ |
| Exploitation et administration | **8 306** | 9 982 | 10 481 | 10 638 | 10 798 | 10 960 |
| Amortissement | **965** | 1 200 | 1 968 | 1 973 | 2 109 | 2 142 |
| | **88 737 $** | 100 467 $ | 106 198 $ | 108 235 $ | 110 443 $ | 112 589 $ |
| **Bénéfice net (perte nette) et résultat étendu (perte)** | **5 048 $** | 1 818 $ | (840) $ | (763) $ | (815) $ | (761) $ |
| **Dépenses en capital** | **1 616 $** | 2 019 $ | 1 658 $ | 2 000 $ | 2 000 $ | 2 500 $ |

## DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

La direction de la Société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le conseil d'administration, notamment la production du rapport annuel et des états financiers. Les présents états financiers, approuvés par le conseil d'administration, ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, d'après les meilleures estimations et le jugement éclairé de la direction lorsque cela est nécessaire. Les données opérationnelles et financières figurant dans le rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie aux systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est pertinente et fiable, et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient également des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* ainsi qu'aux statuts et aux règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des activités. De plus, le comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la Société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

Le vérificateur externe de la Société, c'est-à-dire le vérificateur général du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

Le président et premier dirigeant

James S. Paul

Vice-président, Services de l'entreprise et directeur des Finances

Angelo Ottoni

Le 13 juin 2011

Auditor General of Canada
Vérificateur général du Canada

## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

### Rapport sur les états financiers

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de Construction de Défense (1951) Limitée, qui comprennent le bilan au 31 mars 2011, et l'état des résultats et du résultat étendu, l'état des bénéfices non répartis et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

*Responsabilité de la direction pour les états financiers*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

*Responsabilité de l'auditeur*

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

*Opinion*

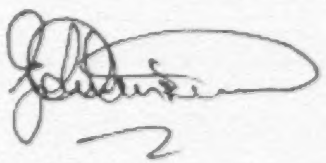
À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Construction de Défense (1951) Limitée au 31 mars 2011, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada.

### Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis les principes comptables généralement reconnus du Canada ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de Construction de Défense (1951) Limitée dont j'ai eu connaissance au cours de mon audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* ainsi qu'aux statuts et règlements administratifs de Construction de Défense (1951) Limitée.

Le vérificateur général du Canada par intérim,



John Wiersema, FCA

Le 13 juin 2011
Ottawa, Canada

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

# BILAN

**au 31 mars 2011**

| *(en milliers de dollars)* | **2011** | 2010 |
|---|---|---|
| **ACTIF** | | |
| **À court terme** | | |
| Encaisse | **12 789 $** | 17 493 $ |
| Placements (note 5) | **685** | – |
| Créances sur apparentés (note 9) | **18 526** | 16 170 |
| Charges payées d'avance, acomptes et créances | **1 345** | 814 |
| | **33 345** | 34 477 |
| Placements (note 5) | **8 908** | – |
| Immobilisations corporelles (note 6) | **2 216** | 1 824 |
| Actifs incorporels (note 7) | **370** | 111 |
| | **44 839 $** | 36 412 $ |
| **PASSIF** | | |
| **À court terme** | | |
| Créditeurs et charges à payer | **5 675 $** | 7 652 $ |
| Dettes envers des apparentés (note 9) | **2 316** | 259 |
| Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs (note 8) | **409** | 235 |
| | **8 400** | 8 146 |
| Provision pour avantages sociaux futurs (note 8) | **18 222** | 15 097 |
| | **26 622 $** | 23 243 $ |
| **CAPITAUX PROPRES** | | |
| **Capital-actions** | | |
| Autorisé – 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale<br>Émis – 32 actions ordinaires | **– $** | – $ |
| Bénéfices non répartis | **18 217** | 13 169 |
| | **18 217** | 13 169 |
| | **44 839 $** | 36 412 $ |

Engagements (note 10)

Éventualités (note 12)

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le conseil d'administration :

Marc Ouellet
Administrateur

Shirley McClellan
Administrateur

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

## ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU

**pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011**

| *(en milliers de dollars)* | **2011** | 2010 |
|---|---|---|
| **Produits** | | |
| Services (note 9) | **93 576 $** | 89 654 $ |
| Intérêts | **209** | 73 |
| | **93 785** | 89 727 |
| **Charges** | | |
| Salaires et avantages sociaux | **79 466** | 74 552 |
| Exploitation et administration | **8 306** | 7 925 |
| Amortissement des immobilisations corporelles | **894** | 828 |
| Amortissement des actifs incorporels | **71** | 111 |
| | **88 737** | 83 416 |
| Bénéfice net et résultat étendu | **5 048 $** | 6 311 $ |

## ÉTAT DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

**pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011**

| *(en milliers de dollars)* | **2011** | 2010 |
|---|---|---|
| Bénéfices non répartis au début de l'exercice | **13 169 $** | 6 858 $ |
| Bénéfice net et résultat étendu | **5 048** | 6 311 |
| Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice | **18 217 $** | 13 169 $ |

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

**pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011**

| *(en milliers de dollars)* | **2011** | 2010 |
|---|---|---|
| **FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION** | | |
| Bénéfice net et résultat étendu | **5 048 $** | 6 511 $ |
| Éléments sans incidence sur la trésorerie | | |
| Provision pour avantages sociaux futurs | **3 760** | 3 400 |
| Amortissement des immobilisations corporelles | **894** | 828 |
| Amortissement des actifs incorporels | **71** | 111 |
| Amortissement des primes d'investissement | **58** | – |
| | **4 783** | 4 339 |
| Indemnités de départ et autres prestations versées aux employés non liées à la pension | **(461)** | (411) |
| Augmentation (diminution) des soldes du fonds de roulement hors trésorerie liés à l'exploitation | | |
| Créances sur apparentés | **(2 356)** | (828) |
| Charges payées d'avance, acomptes et créances | **(531)** | (239) |
| Créditeurs et charges à payer | **(1 977)** | 1 865 |
| Dettes envers des apparentés | **2 057** | (442) |
| | **(2 807)** | 356 |
| Rentrées de fonds nettes liées aux activités d'exploitation | **6 563** | 10 595 |
| **FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT** | | |
| Acquisition de placements | **(9 651)** | – |
| Acquisition d'immobilisations corporelles | **(1 286)** | (952) |
| Acquisition d'actifs incorporels | **(330)** | (112) |
| | **(11 267)** | (1 064) |
| **(Diminution) augmentation de l'encaisse au cours de l'exercice** | **(4 704)** | 9 531 |
| Encaisse au début de l'exercice | **17 493** | 7 962 |
| Encaisse à la fin de l'exercice | **12 789 $** | 17 493 $ |

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

# NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

31 mars 2011

## 1. POUVOIR ET OBJECTIF

Construction de Défense (1951) Limitée (« la Société ») a été constituée en vertu de la *Loi sur les compagnies* en 1951 en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense* et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Depuis 1996, la responsabilité de la Société incombe au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. La Société n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Le mandat de la Société consiste à fournir des services de passation de marchés, de construction, de soutien professionnel, d'exploitation et d'entretien en appui à la défense du Canada. Les services de la Société s'adressent surtout, mais pas exclusivement, au ministère de la Défense nationale. D'autres ministères et organismes jouant un rôle dans la défense du Canada peuvent aussi profiter de ces services. C'est la facturation de frais pour les services fournis qui génère des produits.

## 2. ADOPTION DE NOUVELLES NORMES COMPTABLES ET CHANGEMENTS COMPTABLES À VENIR

### CHANGEMENTS COMPTABLES À VENIR

En février 2008, le Conseil des normes comptables du Canada a confirmé que toutes les entreprises canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes doivent préparer et produire leurs états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), et ce, pour tous les exercices financiers qui commenceront après le 1er janvier 2011. De fait, ces normes remplaceront les principes comptables généralement reconnus du Canada. La Société préparera ses premiers états financiers conformes aux IFRS pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012. Elle doit par ailleurs présenter des renseignements financiers comparatifs d'une année, aux termes de ces normes, pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2011.

Afin de préparer la transition des principes actuels aux IFRS, la Société a engagé un cabinet international et indépendant d'experts-comptables en avril 2008, qui a pour mandat d'analyser les répercussions éventuelles de l'adoption des IFRS sur les états financiers de CDC et de lui fournir des directives et une orientation d'ordre général quant à l'adoption de ces normes et à la transition qu'elle occasionne.

La Société a effectué une évaluation préliminaire des répercussions que pourrait entraîner l'adoption des IFRS. Toutefois, le travail réalisé à ce jour indique que bon nombre des différences relevées ne devraient pas avoir de répercussions importantes sur les résultats présentés par CDC et sur la position financière de celle-ci, mais qu'elles toucheront vraisemblablement le type et la quantité de renseignements qui seront divulgués dans les notes accompagnant les états financiers.

**3. CONVENTIONS COMPTABLES IMPORTANTES**

Les présents états financiers sont préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les conventions comptables importantes suivies lors de la préparation des présents états financiers sont résumées ci-après.

> ENCAISSE

L'encaisse est composée de liquidités détenues dans un compte bancaire.

> PLACEMENTS

Les placements sont composés des actifs financiers non dérivés, autres que des prêts et des créances, et dont l'échéance est fixe et les paiements auxquels ils donnent lieu sont fixes ou calculables. La Société détient actuellement des obligations cotées, des certificats de placement garanti et des comptes de dépôt à taux élevé qui sont enregistrés en tant que coûts et amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les placements détenus sont conformes à la politique approuvée par le conseil d'administration. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés lorsqu'ils sont à recouvrer et inclus dans le calcul du revenu pour l'exercice.

> CRÉANCES SUR APPARENTÉS, ACOMPTES ET CRÉANCES

Les créances sur apparentés, les acomptes et les créances sont comptabilisés au coût après amortissement, qui avoisine la juste valeur, étant donné la nature à court terme de ces actifs financiers.

> IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles comprennent les améliorations locatives, le matériel (dont le mobilier) et les ordinateurs (y compris le matériel et les logiciels qui en font partie intégrante). L'estimation de la durée de vie utile des immobilisations corporelles est examinée régulièrement et révisée au besoin. En 2011, la Société a examiné la durée de vie utile des ordinateurs et a révisé le taux d'amortissement des ordinateurs nouvellement acquis, lequel était de trois ans, pour le porter à une période de trois à cinq ans. Ces actifs sont amortis selon la méthode linéaire, soit comme suit :

| | |
|---|---|
| Matériel | 5 ans |
| Ordinateurs | De 3 à 5 ans |
| Améliorations locatives | Durée du bail ou durée de vie utile (la plus courte des deux) |

L'amortissement est comptabilisé dans l'exercice à partir du mois au cours duquel l'acquisition est faite.

> ACTIFS INCORPORELS

Les coûts d'acquisition et de mise en œuvre de logiciels sont des actifs incorporels. L'estimation de la durée de vie utile des actifs incorporels est examinée régulièrement et révisée au besoin. En 2011, la Société a examiné la durée de vie utile des actifs incorporels et a révisé le taux d'amortissement des logiciels nouvellements acquis, lequel était de trois ans, pour le porter à une période de trois à dix ans. Ces actifs sont amortis selon la méthode linéaire.

L'amortissement est comptabilisé dans l'exercice à partir du mois au cours duquel l'acquisition est faite.

> INSTRUMENTS FINANCIERS

Les actifs et les passifs financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur et l'évaluation subséquente dépend de leur classement indiqué ci-après. Le classement est fondé sur les motifs pour lesquels les instruments financiers ont été acquis ou émis, sur leurs caractéristiques et sur la désignation que la Société donne à ces instruments.

Les instruments financiers ont été classés dans les catégories suivantes :

| | |
|---|---|
| Encaisse | Détenue à des fins de transaction |
| Placements | Détenus jusqu'à l'échéance |
| Acomptes et créances | Prêts et créances |
| Créances sur apparentés | Prêts et créances |
| Créditeurs et charges à payer | Autres passifs |
| Dettes envers des apparentés | Autres passifs |

**Détenus à des fins de transaction** – Les actifs financiers détenus à des fins de transaction sont évalués à leur juste valeur à la date de clôture et les variations de leur juste valeur sont comptablisées en résultats.

**Détenus jusqu'à l'échéance** – Les placements détenus jusqu'à l'échéance sont comptabilisés au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

**Prêts et créances** – Les prêts et les créances sont comptabilisés au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

**Autres passifs** – Les autres passifs sont comptabilisés au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif et ils incluent tous les passifs financiers.

> AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières de départ et d'autres avantages non liés à la pension. L'obligation au titre des prestations constituées projetées est déterminée selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services (considérant les meilleures estimations de la direction ayant trait aux augmentations salariales prévues, à l'âge de la retraite des employés et aux coûts de soin de santé prévus). La charge de l'exercice est composée du coût des services rendus au cours de l'exercice, des intérêts théoriques sur l'obligation au titre des prestations projetées et de l'amortissement de la perte actuarielle au-delà de 10 % de l'obligation au titre des prestations constituées sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés actifs.

> PRESTATIONS DE RETRAITE

Une très grande partie des employés de la Société participent au régime de pensions de retraite de la fonction publique, un régime de pension contributif à prestations déterminées qui a été établi par voie législative et qui est parrainé par le gouvernement du Canada. Les employés et la Société doivent cotiser pour couvrir le coût des prestations pour services courants. Conformément à la législation actuellement en vigueur, la Société n'a aucune obligation légale ou implicite de verser des cotisations supplémentaires pour un quelconque déficit de services passés ou de solvabilité au titre du régime. Par conséquent, les cotisations sont comptabilisées en tant que dépenses pour l'exercice durant lequel les employés ont accompli du service, et représentent les obligations totales de pension de la Société.

> PRODUITS

Les produits sont constatés par la Société lorsqu'un élément probant convaincant d'entente existe, que le service a été rendu, que le prix est fixé ou peut être déterminé et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

> INCERTITUDE RELATIVE À LA MESURE

Pour préparer les états financiers selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et formuler des hypothèses concernant les montants déclarés des actifs et des passifs, la présentation des éléments d'actif et de passif éventuels à la date des états financiers et les montants déclarés des produits et des charges de l'exercice visé. L'estimation la plus importante, dans ces états financiers, est la provision pour avantages sociaux futurs. Les résultats réels pourraient largement différer de cette estimation.

**4. GESTION DU CAPITAL**

En ce qui a trait à la gestion de son capital, la Société a pour objectifs de préserver sa capacité d'assurer la continuité de son exploitation et de remplir son mandat, de générer les fonds suffisants pour répondre à ses besoins prévus en matière d'exploitation et de capital et de s'acquitter de ses obligations financières à mesure qu'elles deviennent exigibles. Par rapport à l'année dernière, aucun changement n'a été apporté aux objectifs, aux politiques et aux processus de la Société inhérents à la gestion du capital.

Pour déterminer le montant des réserves en trésorerie qu'elle doit constituer pour les besoins de son exploitation, la Société évalue les risques liés à la planification et à l'exploitation qui sont inhérents à ses activités, en particulier le risque associé aux variations imprévues possibles du montant ou du calendrier des dépenses du ministère de la Défense nationale au titre des projets de construction. Elle surveille en permanence ses niveaux de trésorerie et tient compte des excédents ou des déficits qui peuvent à l'occasion se produire pendant certaines périodes d'exploitation dans la détermination des tarifs de facturation de services futurs. Le capital de la Société est composé de son capital-actions et de ses bénéfices non répartis.

**5. PLACEMENTS**

Les placements se composent des obligations canadiennes, provinciales et de la Société ayant un taux d'intérêt fixe de 3,27 à 4,75 %, des certificats de placement garanti ayant un taux d'intérêt fixe de 1,2 à 1,65 %, ainsi que des comptes de dépôt à taux élevé ayant un taux d'intérêt variable. Les années d'échéance des obligations peuvent aller de 2012 à 2020. Les certificats de placement garanti et les comptes de dépôt à taux élevé sont disponibles sur demande. Les valeurs comptables, comptabilisées au coût après amortissement et évaluées à la juste valeur de ces actifs financiers, sont les suivantes :

| *(en milliers de dollars)* | **2011** | 2010 |
|---|---|---|
| Valeur comptable au coût après amortissement : | | |
| Obligations | **8 857** $ | – $ |
| Certificats de placement garanti | **400** | – |
| Comptes de dépôt à taux élevé | **336** | – |
| | **9 593** $ | – $ |

| *(en milliers de dollars)* | **2011** | 2010 |
|---|---|---|
| Juste valeur : | | |
| Obligations | **8 792** $ | – $ |
| Certificats de placement garanti | **400** | – |
| Comptes de dépôt à taux élevé | **336** | – |
| | **9 528** $ | – $ |

| *(en milliers de dollars)* | **2011** | 2010 |
|---|---|---|
| Tranche à court terme | **685** $ | – $ |
| Tranche à long terme | **8 908** | – |
| | **9 593** $ | – $ |

## 6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

| *(en milliers de dollars)* | | | **2011** |
|---|---|---|---|
| | **Coût** | **Amortissement cumulé** | **Net** |
| Matériel | 1 910 $ | 1 448 $ | 462 $ |
| Ordinateurs | 2 898 | 1 751 | 1 147 |
| Améliorations locatives | 1 679 | 1 072 | 607 |
| | 6 487 $ | 4 271 $ | 2 216 $ |

| *(en milliers de dollars)* | | | **2010** |
|---|---|---|---|
| | **Coût** | **Amortissement cumulé** | **Net** |
| Matériel | 2 354 $ | 1 833 $ | 521 $ |
| Ordinateurs | 5 143 | 4 382 | 761 |
| Améliorations locatives | 1 409 | 867 | 542 |
| | 8 906 $ | 7 082 $ | 1 824 $ |

## 7. ACTIFS INCORPORELS

| *(en milliers de dollars)* | | | **2011** |
|---|---|---|---|
| | **Coût** | **Amortissement cumulé** | **Net** |
| Logiciels | 4 092 $ | 3 722 $ | 370 $ |

| *(en milliers de dollars)* | | | **2010** |
|---|---|---|---|
| | **Coût** | **Amortissement cumulé** | **Net** |
| Logiciels | 3 762 $ | 3 651 $ | 111 $ |

## 8. PROVISION POUR AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

> INDEMNITÉS DE DÉPART ET AUTRES AVANTAGES NON LIÉS À LA PENSION

Ce régime d'avantages sociaux n'est pas capitalisé et ne comporte donc pas d'actifs, ce qui entraîne un déficit du régime égal à l'obligation au titre des indemnités constituées.

| *(en milliers de dollars)* | **2011** | 2010 |
|---|---|---|
| Provision totale pour avantages sociaux futurs | **18 631 $** | 15 332 $ |
| Moins : tranche à court terme | **409** | 235 |
| | **18 222 $** | 15 097 $ |

| *(en milliers de dollars)* | **2011** | 2010 |
|---|---|---|
| Obligation au titre des indemnités constituées projetées | **17 943 $** | 14 479 $ |
| Gains actuariels non amortis | **688** | 853 |
| Provision pour avantages sociaux futurs | **18 631 $** | 15 332 $ |
| | | |
| Charge de l'exercice | **3 760 $** | 3 400 $ |
| Prestations versées au cours de l'exercice | **461 $** | 411 $ |

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour l'évaluation des régimes d'indemnités de départ et des autres régimes d'avantages sociaux de la Société sont les suivantes :

| *(en milliers de dollars)* | **2011** | 2010 |
|---|---|---|
| Taux d'actualisation de l'obligation au titre des indemnités projetées | **5,50 %** | 5,75 % |
| Taux moyen des augmentations générales de salaire | **3,50 %** | 3,50 % |
| Taux d'inflation | **2,50 %** | 2,50 % |
| Taux prévu d'accroissement du coût des soins de santé | **5,00 %** | 5,00 % |
| Taux ultime d'accroissement du coût des soins de santé | **5,00 %** | 5,00 % |
| Année où le taux ultime d'accroissement du coût des soins de santé sera atteint | **2011** | 2010 |
| Pensionné non assuré 1994 avec projections de mortalité jusqu'en 2020 (UP94@2020) pour 2011 et 2010 | **UP94@2020** | UP94@2020 |
| Âge à la retraite | **59** | 59 |

Au cours des prochains exercices, le taux d'accroissement du coût des soins de santé devrait excéder de 2,5 % le taux annuel d'inflation.

La date de mesure de la dernière évaluation actuarielle de l'obligation au titre des prestations constituées était le 1er avril 2011, et la prochaine évaluation actuarielle est prévue pour avril 2012.

> PRESTATIONS DE RETRAITE

Une très grande partie des employés de la Société participent au régime de pensions de retraite de la fonction publique, un régime de pension contributif à prestations déterminées qui a été établi par voie législative et qui est parrainé par le gouvernement du Canada. Les employés et la Société doivent y cotiser. Le président du Conseil du Trésor du Canada détermine le montant des cotisations de l'employeur en se fondant sur un multiple des cotisations exigées des employés. Le taux de cotisation général en vigueur à la fin de l'exercice était de 10,79 % (10,67 % en 2010). Des cotisations totalisant 7 931 074 $ (6 536 357 $ en 2010) ont été comptabilisées dans la charge de l'exercice en cours.

En vertu d'une obligation statutaire, le gouvernement du Canada est tenu de verser les prestations relatives au régime. Les prestations de retraite s'accumulent généralement sur une période maximale de 35 ans à un taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par la moyenne des cinq meilleures années consécutives de rémunération. Les prestations de retraite sont coordonnées avec les prestations du Régime de pensions du Canada, et elles sont indexées à l'inflation.

**9. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS**

La Société est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada en raison de la propriété commune. Elle transige avec ces entités dans le cours normal de ses activités s'inscrivant dans son mandat. Ces opérations sont mesurées à la valeur d'échange, c'est-à-dire le montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour les services fournis. Ses produits, qui se chiffrent à 93 576 000 $ (89 654 000 $ en 2010), proviennent en totalité des services qu'elle fournit au ministère de la Défense nationale (MDN). Dans la région de la capitale nationale, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada gère les installations du MDN et verse des fonds à la Société pour qu'elle engage des entrepreneurs chargés de fournir des services touchant l'infrastructure.

Conformément à un protocole d'entente conclu entre le MDN et la Société, le MDN doit fournir des locaux à bureaux sans frais au personnel de la Société fournissant des services dans les bases et au sein des escadres du MDN. Si des locaux à bureaux ne sont pas fournis et si le personnel de la Société offrant des services ne peut occuper une installation du MDN, les coûts de logement sont recouvrés à titre de frais remboursables ou à même le taux horaire fixé pour les services fournis.

Les créances sur apparentés et les dettes envers eux à la clôture de l'exercice sont les suivantes :

| *(en milliers de dollars)* | **2011** | 2010 |
|---|---|---|
| Créances sur : | | |
| Ministère de la Défense nationale | **18 467 $** | 16 105 $ |
| Travaux publics et Services gouvernementaux Canada | **59** | 65 |
| | **18 526 $** | 16 170 $ |
| Dettes envers : | | |
| Ministère de la Défense nationale | **4 $** | 5 $ |
| Travaux publics et Services gouvernementaux Canada | **2 309** | 232 |
| École de la fonction publique du Canada | **3** | 20 |
| Commission de la fonction publique du Canada | **–** | 2 |
| | **2 316 $** | 259 $ |

À la fin de l'exercice, le classement chronologique des créances était le suivant :

| *(en milliers de dollars)* | **2011** | 2010 |
|---|---|---|
| Exigibles (moins de 61 jours) | **18 384 $** | 16 094 $ |
| En souffrance (de 61 à 120 jours) | **116** | 33 |
| En souffrance (plus de 120 jours) | **26** | 43 |

Au cours de l'exercice, la Société a radié un montant de 113 $ (1 077 $ en 2010) de créances sur apparentés, surtout pour tenir compte des corrections de facturation.

## 10. ENGAGEMENTS EN VERTU DE CONTRATS DE LOCATION

La Société loue des locaux à bureaux et des photocopieurs pour accomplir ses activités et ainsi répondre aux besoins des clients. La Société a conclu des contrats de co-occupation de locaux par des membres du personnel du MDN et de CDC, qui peuvent ainsi regrouper leurs activités de prestation de services. Les loyers de co-occupation sont perçus auprès du MDN.

Les loyers annuels minimaux à verser au cours des prochains exercices sont les suivants :

| Exercice se terminant le 31 mars : *(en milliers de dollars)* | | | 2011 |
|---|---|---|---|
| | **Société** | **Co-occupation** | **Total** |
| 2012 | 2 203 $ | 2 673 $ | 4 876 $ |
| 2013 | 2 070 | 2 673 | 4 743 |
| 2014 | 1 580 | 2 673 | 4 253 |
| 2015 | 191 | 2 145 | 2 336 |
| 2016 | 122 | 62 | 184 |
| | 6 166 $ | 10 226 $ | 16 392 $ |

## 11. INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers comprennent l'encaisse, les placements, les créances sur apparentés et les dettes envers eux, les acomptes, les créances, les créditeurs et les charges à payer.

### JUSTE VALEUR

Les créances sur apparentés, les acomptes, les créances, les créditeurs et charges à payer et les dettes envers des apparentés sont essentiellement payables sur demande et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de ces instruments financiers se rapproche de leur juste valeur à cause de leur nature à court terme.

### RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier ne respecte pas ses obligations selon les modalités de l'instrument financier. La valeur comptable des actifs financiers au 31 mars 2011 est de 18 526 000 $ (16 170 000 $ en 2010), ce qui représente l'exposition maximale de la Société au risque de crédit. La Société n'utilise pas de dérivés de crédit ni d'instruments similaires pour atténuer ce risque; par conséquent, l'exposition maximale correspond à la pleine valeur comptable ou à la valeur nominale de l'actif financier. La Société réduit au minimum le risque de crédit lié à l'encaisse en ne confiant ses liquidités qu'à des établissements financiers de bonne réputation et de qualité. La Société n'est pas réellement exposée au risque de crédit lié aux créances, car presque toutes les créances sont avec le gouvernement du Canada. Exception faite des sommes exigibles du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'y a pas de concentration de crédit avec un client particulier. À la lumière des taux de défaut de paiements observés dans le passé, la Société juge inutile une provision pour créances douteuses.

RISQUE D'ILLIQUIDITÉ

Le risque d'illiquidité est le risque auquel s'expose une entité qui a de la difficulté à honorer ses obligations associées à des passifs financiers. La valeur comptable des passifs financiers au 31 mars 2011 est de 7 991 000 $ (8 146 000 $ en 2010), ce qui représente l'exposition maximale de la Société. La Société gère son risque d'illiquidité en contrôlant et en supervisant son flux de trésorerie provenant de ses activités d'exploitation et d'investissement prévues. Le risque d'illiquidité est faible puisque la Société n'a pas d'instrument d'emprunt et que ses flux de trésorerie proviennent de services dispensés au gouvernement du Canada. De plus, au 31 mars 2011, les actifs financiers de la Société excédaient ses passifs financiers de 32 508 000 $ (25 517 000 $ en 2010).

RISQUE DU MARCHÉ

Le risque du marché est le risque que la juste valeur ou que les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison de variations des cours du marché. Le risque du marché comprend trois types de risque : risque de change, risque de taux d'intérêt et autre risque de prix. Les actifs et passifs financiers de la Société ne sont exposés à aucun risque de fluctuation du marché des changes du fait de leur nature et de leurs caractéristiques sous-jacentes.

La Société est exposée aux fluctuations des taux d'intérêt en ce qui concerne les placements qu'elle détient. Au 31 mars 2011, la majorité des placements, qui totalisent 9 593 000 $ (0 $ en 2010), était constituée d'avoirs productifs d'intérêt à taux d'intérêt fixe. Les fluctuations des taux d'intérêt pourraient avoir des répercussions négatives sur la juste valeur de ces avoirs; la direction compte toutefois les détenir jusqu'à leur échéance. La Société a établi que le risque n'est pas important.

**12. DÉPENSES IMPRÉVUES**

Des lettres de crédit pour un montant total de 0 $ (50 000 $ en 2010) à l'égard d'obligations contractuelles n'ont pas encore été exécutées. La Société est actuellement partie à des réclamations fondées en droit à l'égard d'obligations contractuelles dont le montant est estimé à 7 860 687 $ (7 635 276 $ en 2010). Par ailleurs, les obligations de la Société découlant de certaines réclamations pour lesquelles des montants non précisés sont en jeu sont actuellement indéterminées. L'issue de ces réclamations reste incertaine. Conformément aux modalités d'un protocole d'entente (PE) entre la Société et le MDN, ce dernier prendra entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future, au cours de l'exercice pendant lequel survient le règlement. Compte tenu de ce PE et de son évaluation des risques, la Société ne considère pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers un passif lié aux réclamations fondées en droit.

**13. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS**

Depuis la fin de l'exercice, la Société est partie à deux réclamations fondées en droit, l'une à l'égard de lésions corporelles estimées à 5 000 000 $ et l'autre à l'égard d'obligations contractuelles se chiffrant à 40 863 $, pour une somme de 5 040 863 $. Conformément aux modalités d'un PE entre la Société et le MDN, ce dernier prendra entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future, au cours de l'exercice pendant lequel survient le règlement. Compte tenu de ce PE et de son évaluation des risques, la Société ne considère pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers un passif lié aux réclamations fondées en droit.